

**EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES INNOVADORAS Y GERENCIALES DE  
LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS  
PRIORIZADOS EN LA RUTA COMPETITIVA DEL DEPARTAMENTO DE  
SUCRE**

**Luisa Fernanda Pérez Rodríguez**

**Universidad Del Norte  
Facultad De Humanidades Y Ciencias Sociales  
Maestría En Desarrollo Social  
2017**

**EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES INNOVADORAS Y GERENCIALES DE  
LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS  
PRIORIZADOS EN LA RUTA COMPETITIVA DEL DEPARTAMENTO DE  
SUCRE**

**Luisa Fernanda Pérez Rodríguez**

**Director:**

**Camilo Almanza Ramírez**

**Codirector:**

**Jhon Víctor Vidal Durango**

**Universidad Del Norte  
Facultad De Humanidades Y Ciencias Sociales  
Maestría En Desarrollo Social**

**2017**

Título: EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES INNOVADORAS Y GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS PRIORIZADOS EN LA RUTA COMPETITIVA DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE

Autora: Luisa Fernanda Pérez Rodríguez (23178762)

Correo electrónico: lupero\_4@hotmail.com

Director: Camilo Almanza Ramírez

Codirector: Jhon Víctor Vidal Durango

Año: 2017

## RESUMEN

*Palabras claves:* habilidades de innovación, habilidades gerenciales, competitividad.

Este trabajo tiene como objetivo evaluar las capacidades innovadoras y gerenciales de los directivos de las empresas del Sector Turismo y Construcción priorizados en la ruta competitividad del Departamento de Sucre - Colombia, apuestas productivas que presentan importantes tasas de crecimiento en corto tiempo. La metodología de la investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo hipotético deductivo con alcance correlacional y con temporalidad longitudinal. La muestra seleccionada mediante simple aleatoriedad para este estudio fue de 27 directivos del total de empresas que se encuentra registradas en la cámara de comercio en el sector de la construcción y 33 empresas del sector turismo priorizados por la Comisión Regional de Competitividad de Sucre y asociadas a ASETUR (Asociación de Empresarios Turístico Del Golfo Morrosquillo). Se desarrolló en cuatro fases: Análisis descriptivo de datos demográficos, establecimiento de las habilidades innovadoras, determinación de las habilidades gerenciales y finalmente la evaluación y correlación de las habilidades gerenciales y las habilidades innovadoras de los directivos de empresas de los sectores Turismo y Construcción. Los resultados de las habilidades de innovación mostraron que la dimensión que mayor media obtuvo fue la de exploración y

experimentación en ambos sectores. Respecto a las habilidades gerenciales las más valoradas fueron las estratégicas en el sector turismo y las intratégicas en el sector construcción. Se manifestó mayor correlación interna entre las habilidades gerenciales y de innovación en el sector construcción, con 9 correlaciones, que en el sector turismo donde solo se manifestaron 3 correlaciones.

## **ABSTRACT**

*Keywords:* innovation skills, managerial skills, competitiveness.

This paper aims to evaluate the innovative and managerial capacities of the managers of the companies of the tourism and construction sector prioritized in the route for competitiveness of the Department of Sucre-Colombia, productive bets that present important growth rates in a short time. The methodology of the research has a quantitative approach, of type deductive hypothetical with correlational reach and with longitudinal temporality. The sample selected by simple randomness for this study was 27 managers of the total number of companies registered in the Chamber of Commerce in the construction sector and 33 companies in the tourism sector prioritized by the Regional Commission of competitiveness of Sucre and associated to ASETUR (Association of Tourism Businessmen of the Gulf Morrosquillo). It was developed in four phases: descriptive analysis of demographic data, establishment of innovative skills, determination of management skills and finally assessment and correlation of management skills and skills Innovators of the managers of companies in the tourism and construction sectors. The results of the innovation skills showed that the most average dimension obtained was that of exploration and experimentation in both sectors. Regarding the management skills the most valued were the strategic in the tourism sector and the Intratégicas in the construction sector. It showed greater internal correlation between management skills and innovation in the construction sector, with 9 correlates, which in the tourism sector where only 3 correlations were manifested.

## **AGRADECIMIENTOS**

Estoy profundamente agradecida con la divinidad por darme la oportunidad de cumplir unos de mis sueños, con mis padres por su apoyo incondicional, con mi hermano que se encuentra en otro plano protegiéndome y guiándome, con mi amado esposo que siempre encontré en él una sonrisa, unas palabras de aliento, brindándome amor, cariño y comprensión, también estoy agradecida con mis lindas sobrinas y mi suegra por haberles sacrificado el tiempo que pude compartir con ellas.

Asimismo, mis agradecimientos van dirigidos a mi tutor y cotutor que hizo posible que 200 personas sucreñas cumplieran sus sueños de formarse a través de las becas del Proyecto de Formación de alto nivel con recursos del Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación de Sistema General de Regalías y a las demás personas que me apoyaron para hacer esto una realidad.

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	11
1. Justificación.....	13
2. Marco Teórico .....	16
2.1. Innovación.....	16
2.2. Competitividad e innovación. ....	17
2.3. Innovación, evolución y tipología. ....	18
2.3.1. Capacidades de innovación en las organizaciones. ....	20
2.3.2. Habilidades personales para la innovación .....	26
2.4. Estrategia .....	30
2.4.1. Dirección estratégica. ....	31
2.5. Competencias y Habilidades.....	32
2.6. Clasificación de las habilidades gerenciales .....	33
2.7. Inventarios de las habilidades gerenciales.....	34
2.8. Evaluación de las habilidades gerenciales.....	38
2.8.1. Evaluación personal de habilidades directivas (PAMS).....	38
2.8.2. Escala de Habilidades Directivas.....	39
2.8.3. Cuestionario de Competencias Directivas .....	40
2.8.4. Management Development Questionnaire (MDQ).....	40
3. El Problema de Investigación.....	43
4. Objetivos .....	47
4.1. Objetivo General .....	47
4.2. Objetivos Específicos.....	47

5. Hipótesis .....	49
6. Definición de Variables.....	50
6.1. Demográficas .....	50
6.2. Habilidades innovadoras .....	50
6.3. Habilidades gerenciales .....	51
6.4. Operacionalización de variables .....	52
7. Metodología .....	54
7.1. Tipo de investigación.....	54
7.2. Población y muestra.....	54
7.3. Fases .....	54
8. Resultados .....	57
8.1. Análisis descriptivo de datos demográficos.....	57
8.1.1. Nivel educativo .....	57
8.1.2. Tipo de empresa.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
8.1.3. Principales clientes .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
8.2. Establecimiento de las habilidades innovadoras de los directivos de empresas de los sectores Turismo y Construcción. ....	64
8.3. Determinación de las habilidades gerenciales de los directivos de empresas de los sectores Turismo y Construcción. ....	68
8.4. Relación de las habilidades gerenciales y las habilidades innovadoras de los directivos de empresas de los sectores Turismo y Construcción priorizados en la ruta de competitividad del Departamento de Sucre. ....	72
9. Conclusiones.....	75
Bibliografía .....	78
Anexos .....	88
Anexo 1. Test De Capacidades Innovadoras.....	88

Anexo 2. Test De Habilidades Gerenciales .....	90
--	----



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de innovación según Manual de Oslo.....	19
Tabla 2. Definiciones de competencias y habilidades .....	32
Tabla 3. Clasificación de las habilidades gerenciales según autores. ....	33
Tabla 4. Competencias segmentadas del modelo de Hay McBer .....	36
Tabla 5. Dimensiones de la Evaluación personal de habilidades directivas.....	38
Tabla 6. Ejemplo Reactivos para indicadores de legitimidad. ....	39
Tabla 7. Competencias directivas .....	40
Tabla 8. Variables demográficas .....	50
Tabla 9. Variables de habilidades innovadoras .....	51
Tabla 10. Variables de habilidades gerenciales .....	51
Tabla 11. Operacionalización de Variables demográficas.....	52
Tabla 12. Operacionalización de las variables de habilidades innovadoras.....	53
Tabla 13. Operacionalización de las variables de habilidades gerenciales .....	53
Tabla 14. Valoración de resultados por Optimal Scaling .....	64
Tabla 15. Pruebas de normalidad .....	65
Tabla 16. Prueba de Levene de igualdad de varianzas .....	65
Tabla 17. Prueba de Mann-Whitney para las Habilidades de Innovación .....	65
Tabla 18. Valoración de resultados por Optimal Scaling .....	68
Tabla 19. Pruebas de normalidad .....	69
Tabla 20. Prueba de Levene de igualdad de varianzas .....	69
Tabla 21. Prueba de Mann-Whitney para las Habilidades Gerenciales .....	69
Tabla 22. Matrices de Correlación por sectores .....	72

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Concepto de innovación y su gestión en los últimos 20 años. ....	19
Figura 2. Actividades creadoras y difusoras de conocimiento.....	23
Figura 3. Número de encuestados según Nivel educativo .....	57
Figura 4. Tipo de empresa de los encuestados.....	59
Figura 9. Principales clientes de las empresas encuestadas .....	63
Figura 10. Box-plot de medias de las habilidades innovadoras por sector.....	66
Figura 11. Box-plot de medias de las habilidades gerenciales por sector. ....	70

## INTRODUCCIÓN

El concepto de competitividad ha cobrado gran relevancia en la actualidad, sin embargo, desde tiempos pasados son muchos los autores que han tratado de desarrollar este concepto para explicar el comportamiento de las organizaciones y su influencia en la economía mundial. Los principios de este constructo son atribuidos a autores como Adam Smith (1776) con su libro *La Riqueza de las Naciones*; no obstante fue a partir del siglo XVIII que se empleó el término por David Ricardo (1817) relacionando la ventaja comparativa en producción y economía de un país respecto de otro. El concepto fue abordado modernamente por Shumpeter, Engels y Marx (Marín & López, 2011), considerados como padres de la economía moderna, y más recientemente por McGeehan (1968), quien fue uno de los principales autores modernos mediante la revisión de la competitividad internacional en materia de la crisis económica a partir de las importaciones y exportaciones de los países.

El incremento de la competitividad ha jugado un papel fundamental en el Desarrollo Sostenido de las regiones y naciones, es por ello que Porter (1990) la define como *“La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población”*. En este contexto la competitividad empresarial es el resultado de una gerencia exitosa y el entorno en que se desenvuelve la empresa (Suñol, 2006).

En la actualidad no se habla de competitividad sin relacionarla con innovación, la cual inicialmente no era abordada desde el campo de la administración, siendo anteriormente considerado como derivación de temas tales como la creatividad, el cambio organizacional y el avance tecnológico. Este enfoque está siendo progresivamente abandonado, debido tanto a su inconsistencia conceptual como a la importancia que la innovación está adquiriendo en el desarrollo y sostenimiento de la competitividad de las empresas.”(Veiga, 2001). En este sentido la CEPAL (2015) indica que el principal efecto en la competitividad empresarial viene dado

por una mayor eficiencia en la transformación del conocimiento hacia la innovación, eficiencia obtenida desde la estandarización de los métodos de investigación (CEPAL, 2015).

En el marco de la OCDE se han desarrollado en los últimos años considerables esfuerzos para sistematizar y resumir las aproximaciones existentes sobre el fenómeno de la competitividad en un enfoque integral bajo el concepto de "competitividad estructural" (OCDE, 1992). Los elementos fundamentales de este concepto son: (1) el énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico (teoría evolucionista neoschumpeteriana) (Rahmeyer, 2013); (2) una organización empresarial situada más allá de las concepciones tayloristas y capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa, y (3) redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996). En efecto para promover la innovación y lograr con los objetivos establecidos se requiere apoyarse con el desarrollo de capacidades organizativas y directivas; debido a que la Innovación se fundamenta en la creatividad, el conocimiento y la organización (Vila, Muñoz 2007).

## **1. JUSTIFICACIÓN**

La Ley 1753 de 2014 por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país” señala la importancia de la competitividad como elemento clave para el desarrollo del país, sin embargo en su parte diagnóstica indica que el crecimiento económico está necesariamente atado al incremento de la productividad de los factores, en dónde la mano de obra calificada es un tema central, pues de esto depende la capacidad de las empresas en generar alternativas que les permitan innovar dentro de los diversos sectores económicos. Específicamente, en el Plan Nacional de Desarrollo se dice que “...en aras de aumentar la productividad y alcanzar así mayores niveles de crecimiento, se debe trabajar en mejorar aquellos factores que determinan la productividad, por ejemplo, a través de mayores inversiones para aumentar la cantidad y la calidad del capital físico y humano...” pues bien, una lectura crítica de lo que la evidencia internacional muestra, es que la calidad del capital humano no es exclusiva para la parte operativa sino además debe extenderse a los altos cargos, es decir, la parte directiva de las empresas.

De acuerdo al reporte del Banco Mundial elaborado por Lemos & Scur (2015), se señala en primer lugar la importancia de posicionar la calidad de la gerencia dentro de los aspectos claves a evaluar para entender la competitividad de los países a través de su sector productivo; en el estudio se revela que existe una brecha entre la percepción que tienen los empresarios del país a cerca de su gestión y lo que la realidad muestra, esto tiene en principio dos implicaciones prácticas, en primer lugar, el sector productivo no está haciendo una lectura crítica acerca de su desempeño, y en segundo lugar, y aún más importante, los directivos de las firmas no tienen habilidades gerenciales necesarias que les permita influir en la mejora de la productividad al interno de sus organizaciones.

Adicionalmente, si identifica la importancia de las habilidades innovadoras y habilidad gerenciales y se suma a la priorización de sectores estratégicos, pues entonces se tiene una poderosa herramienta de gestión para los entes territoriales.

En este sentido, esta investigación buscó evaluar las habilidades innovadoras y gerenciales de los directivos de las empresas de los sectores Turismo y Construcción priorizados en la ruta competitividad del departamento de Sucre, lo que proporciona un panorama acerca de las competencias que tienen los directivos de tejido empresarial sucreño, de manera que se pudiesen identificar fortalezas y debilidades a superar.

De lo anterior, es importante señalar que la comparación de las habilidades gerenciales y de innovación en dos sectores distintos, así como la correlación entre las dimensiones de cada uno de estos constructos, permitió hacer un análisis a profundidad de la situación actual de la clase dirigente sucreña, con el propósito de servir de insumo para diseñar planes de formación y planes de choque que se deben implementar para mejorar en los aspectos con mayores deficiencias y fortalecer aquellos que mostraron resultados positivos.

A diferencia de otros trabajos relacionados con el tema de competitividad e innovación, este explora en el departamento de Sucre las habilidades gerenciales del aparato productivo de dos sectores priorizados por la ruta de Competitividad, cuyas proyecciones de crecimiento y potencialidades son positivas de acuerdo a las estadísticas nacionales.

Así mismo, este tipo de trabajo es pionero en la utilización de las escalas de medición utilizadas en segmentos de negocio priorizados por las Comisiones Regionales de Competitividad en Colombia, por lo tanto, los aportes de esta investigación son dirigidos hacia el posicionamiento de un nuevo conocimiento a partir de la creación de una línea de trabajo que al final coadyuve al fortalecimiento de las habilidades en los directivos empresariales del país, la región y en especial del departamento de Sucre.

Por lo anterior, queda evidenciada la importancia y pertinencia de la investigación a partir del enfoque metodológico sugerido que busca entender y evaluar las habilidades gerenciales de los directivos de aquellas empresas representativas de los sectores seleccionados.

Finalmente, es importante continuar en el ejercicio de generar un mayor conocimiento acerca del departamento de Sucre, sus sectores estratégicos y

aquellas medidas que deban implementarse para potenciar y dinamizar los sectores económicos con mayores probabilidades de generar bienestar en los habitantes; así este conocimiento generado se convierte en un insumo valioso para aquellas instituciones pertenecientes al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y las demás autoridades interesadas en el sector productivo del departamento.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Innovación**

A partir de Porter la competitividad se perfila como un proceso de creación de ventajas comparativas, donde es importante la capacidad de innovar; en el sentido más amplio de la palabra se busca incluir mejoras en lo que ya se hace sin perjuicio de lograr verdaderos "saltos" tecnológicos o institucionales (Cebreros, 1993). Este autor resalta que el avance del concepto ha producido cambios importantes a nivel global tales como: 1) la inversión, tanto local como extranjera en pro de la creación de nuevas empresas e infraestructura necesaria para competir; 2) las innovaciones, para la modernización de procesos y transformar sectores atrasados con potencial competitivo; 3) las instituciones, no sólo de la llamada reforma del Estado, sino particularmente de la creciente responsabilidad que compete a la sociedad civil en el logro de la competitividad e incluso de la equidad; y 4) la información, que juega un papel importante en la apertura de los avances tecnológicos que las fuentes y usos del conocimiento sobre hechos, tendencias y expectativas de distinta naturaleza que conforman el entorno empresarial moderno y que son necesarios para sobrevivir en los mercados de hoy.

De acuerdo con la (OCDE, 1992) citado en (Solleiro & Castañón, 2005), los elementos que influyen a la competitividad en las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.



- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones interempresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción

Por su parte en la CEPAL creen que hay múltiples factores en la consecución de la competitividad. No obstante, consideran la necesidad de generar un clima favorable para crear competencias en los países de América Latina, debido al poco desarrollo del capital privado. Ponen énfasis en las políticas públicas, resaltando que una sola política o acción son insuficientes para crear competitividad. La CEPAL (1990) concibe que la generación de auténtica competitividad depende de las posibilidades de elevar la productividad al nivel de las mejores prácticas internacionales. La competitividad en el nivel microeconómico significa alcanzar los patrones de eficiencia vigentes internacionalmente en cuanto a utilización de recursos y calidad del producto o servicio ofrecido, por lo que son importantes las habilidades gerenciales (Suñol, 2006).

## **2.2. Competitividad e innovación.**

Fue Joseph Schumpeter quien identificó la innovación como motor para el desarrollo económico, que se puede apreciar en su libro "*The theory of economic development*", partiendo del concepto de *corriente circular* donde plantea que los procesos económicos tienden a adoptar un estado de equilibrio ideal por sí solos, y las *alteraciones de los canales de la rutina económica* producidas por variables exógenas, tales como: condiciones naturales, guerras, políticas sociales, económicas o comerciales, que van influyendo en los gustos de los consumidores y este a su vez impulsa las innovaciones en el sistema económico (Schumpeter,

1934). Schumpeter coincide abiertamente con la teoría del desarrollo del economista francés J. Say, “quien definió al *entrepreneur* como aquél que cambia los recursos de una zona de bajo rendimiento a una de productividad alta y rendimiento mayor” (Veiga, 2001).

### **2.3. Innovación, evolución y tipología.**

En lo que respecta al término innovación, la literatura dedicada a su definición y delimitación resulta extremadamente extensa (Llisterri & Pietrobelli, 2011). Una primera corriente define la innovación de forma restrictiva, limitando su análisis al ámbito de las instituciones y los mecanismos que potencian exclusivamente la innovación tecnológica (Trippi & Tödtling, 2007). En cambio, Lundvall concibe la innovación como el resultado de un proceso que abarca su introducción, su difusión y su uso, vinculándola así con el desarrollo de las capacidades de aprendizaje como auténtico motor de los actuales procesos económicos (Lundvall, 2007). Como destaca Navarro (2009), esta diferencia no resulta trivial puesto que, dependiendo de la definición de innovación que se adopte, se pondrá el énfasis en el estudio de unos u otros factores determinantes de la misma.

Por lo general, hay un cierto consenso sobre la importancia de manejar una noción amplia de la innovación como elemento de análisis, especialmente para el estudio de aquellos territorios en los cuales predominan los sectores de baja y media tecnología (Navarro, 2009). Según Cooke, el estudio realizado en las regiones requiere esa perspectiva amplia, a fin de considerar no sólo las innovaciones tecnológicas, sino también aquellas organizacionales y sociales, así como las referidas a los campos de la producción y el consumo (Cooke, Heidenreich, & Braczyk, 2004). Perdomo y otros, hacen una recopilación teórica del concepto de innovación y la evolución de su gestión en los últimos 20 años (Perdomo, Arias, & Lozada, 2015). Esta se muestra en la figura 1.

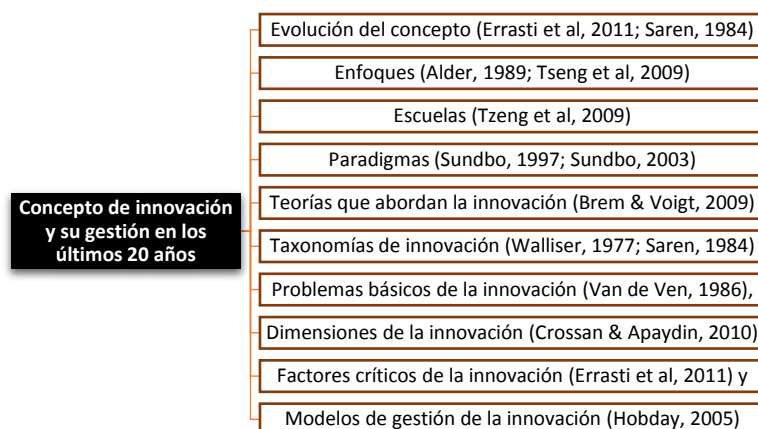


Figura 1. Concepto de innovación y su gestión en los últimos 20 años.  
Fuente: Perdomo et al., (2015).

Por su parte, el manual de OSLO define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Recogida & Innovaci, n.d.). Identificando cuatro tipos de innovación:

Tabla 1. Tipos de innovación según Manual de Oslo

TIPO DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
Innovación de producto	Corresponde a la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina.
Innovación de proceso.	Es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o programas informáticos.
Innovación de mercadotecnia.	Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño o envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación
Innovación de organización.	Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

Fuente: (Oecd, 2007)

Fuera del manual de Oslo existe una considerable cantidad de clasificaciones sobre tipos de innovación. Desde el punto de vista de la difusión, las innovaciones pueden clasificarse desde la perspectiva del productor (Radical, Incremental) o desde la perspectiva del adoptante (Sostenimiento, disruptiva) (Janssen, Bouwman, van Buuren, & Haaker, 2014).

La innovación Radical surge cuando hay un cambio mayor que representa un nuevo paradigma tecnológico, lo que implica que los códigos tecnológicos de comunicación desarrollados hasta ese momento se vuelven inadecuados, generando un alto grado de incertidumbre, modificando severamente la estructura de los sectores en qué surgen, alterando las posiciones competitivas de las empresas establecidas y, en algunos casos, llegan a provocar la aparición de nuevas industrias (Pedersen & Dalum, 2004), mientras que las innovaciones incrementales se caracterizan por tener un horizonte tiempo más corto (Audretsch & Aldridge, 2008), dar un perfeccionamiento gradual en los productos utilizando recursos tecnológicos y de conocimiento existentes (Sen & Ghandforoush, 2011), siendo más fácil de adaptar que las innovaciones radicales (Orlikowski & Baroudi, 1991). Porter considera que las innovaciones incrementales son significativas en el crecimiento y desarrollo de países emergentes (Porter, 1990).

### **2.3.1. Capacidades de innovación en las organizaciones.**

En relación a las capacidades organizacionales y dinámicas (Renard & Saint Amant, 2003) , Robledo, Gómez y Restrepo (2009) proponen una nueva redefinición de las capacidades de innovación tecnológica, como aquellas capacidades organizacionales sobre las que la organización hace posible el logro de sus objetivos estratégicos de innovación tecnológica; de igual forma, proponen una categorización, clasificando y definiendo las capacidades específicas de innovación tecnológica en cinco capacidades: capacidad de direccionamiento estratégico, capacidad de I+D, capacidad de producción, capacidad de mercadeo y capacidad de gestión de recursos. Robledo, Gómez y Restrepo ya habían hecho un análisis de la literatura reciente, proponiendo una clasificación de las

capacidades de innovación basada en la propuesta de Yam et al. (2004), fundamentada en siete categorías de capacidades, así:

- Capacidad de Dirección Estratégica: Capacidad para formular e implementar de manera adecuada las estrategias que requiere la organización, incluyendo aquellas estrategias o componentes de las mismas que sean necesarias para construir una organización innovadora.
- Capacidad de I+D: Capacidad para generar ideas; gestionar el portafolio de proyectos de I+D+i; y proteger, valorar, negociar y contratar tecnología.
- Capacidad de Producción: Capacidad para implementar las innovaciones en los procesos productivos que satisfacen las necesidades del mercado.
- Capacidad de Mercadeo: Capacidad para publicitar y realizar el valor de las innovaciones con base en el entendimiento de las necesidades de los grupos de interés y las exigencias de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- Capacidad de Aprendizaje Organizacional: Capacidad para gestionar el conocimiento que proviene del ambiente circundante y construir una organización que aprende.
- Capacidad de Gestión de Recursos: Capacidad para identificar, adquirir y asignar apropiadamente los recursos (capital, experiencia y tecnología a los procesos) necesarios para innovar.
- Capacidad de Relacionamiento: Habilidad para insertarse en los sistemas de innovación de diferente orden (internacional, nacional, regional y sectorial), bajo los criterios definidos por la estrategia empresarial

Por otra parte, la literatura muestra 4 actores principales en el desarrollo de los sistemas regionales de innovación: exploradores, explotadores, intermediarios y gobierno regional. Estos cuatro subsistemas proporcionan un marco analítico para la descripción y evaluación de las funciones dinámicas del sistema de aprendizaje de las organizaciones; los flujos de conocimiento producto de la interacción entre agentes, dan origen a comportamientos emergentes de carácter evolutivo como un aprendizaje interactivo de carácter colectivo (Quintero, Ruíz, & Robledo, 2015; Zollo, De Crescenzo, & Ponsiglione, 2011).

### **2.3.2 Innovación y cambio organizacional**

Dorothy Leonard-Barton (1995) relaciona la innovación con el cambio organizacional, plantea un modelo resultante del análisis de las interacciones entre las actividades realizadas y la asimilación, generación y acumulación de conocimiento, el desarrollo y mantenimiento de las ventajas competitivas y la resistencia al cambio. Se pueden clasificar los conocimientos de menor a mayor importancia para la empresa como aquellos que agregan valor, pero no son esenciales (capacidades suplementarias) y las bases para competir en el sector (capacidades nucleares o básicas). Estas capacidades se desarrollan a medida que la organización incrementa y desarrolla sus conocimientos mediante la resolución de problemas, la implementación de nuevos conocimientos, la experimentación y la importación de conocimientos, teniendo un impacto significativo en el presente y el futuro de la organización, tal y como se muestra en la figura 2.

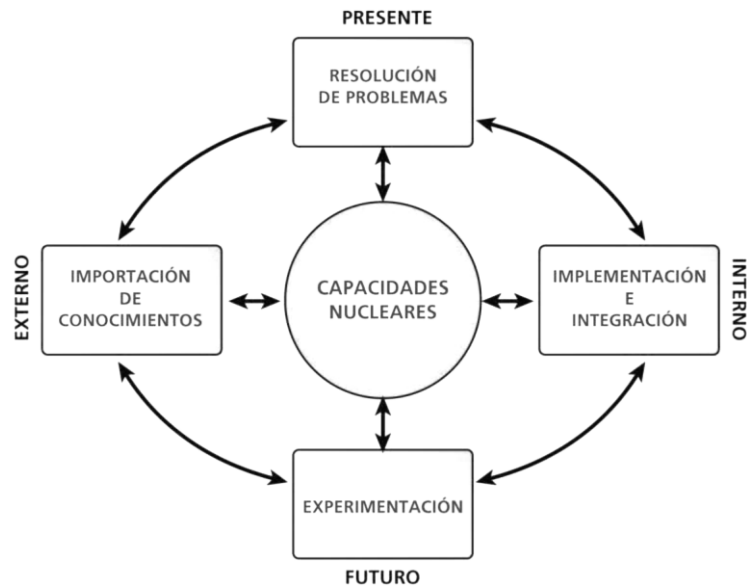


Figura 2. Actividades creadoras y difusoras de conocimiento.  
Fuente: (Leonard-Barton, 1995)

La acumulación de conocimientos nucleares se da mediante las siguientes actividades: 1) Destrezas y habilidades de los empleados 2) Sistemas físicos, como maquinarias, bases de datos y programas 3) Sistemas gerenciales, que guían la acumulación y aplicación de los recursos 4) Valores y normas, que determinan qué clase de conocimiento y actividades creadoras de conocimientos son tolerados y fomentados. Según el modelo de Leonard-Barton (1995) se requieren dos tipos de habilidades para poder crear y mantener estas capacidades: el saber gerenciar las actividades creadoras de conocimiento y comprender claramente las dimensiones de las capacidades nucleares, para que la empresa desarrolle planes y las pueda explotar.

Clayton Christensen (1997) habla de innovación disruptiva, aquella en la cual se utilizan tecnologías sofisticadas para transformar un bien o servicio complicado y costoso en algo simple y económico, no es una mejora innovadora en la ya conocida de hacer las cosas sino que las modifica haciéndolas más simples y baratas. Una forma de entender el concepto puede ser el caso Toyota, que se centró en la base del mercado y alteró a las compañías automovilísticas norteamericanas. Las ventas con descuentos llegaron a la parte inferior del mercado, como Wal-Mart y Target, y modificó el mercado principal y, en el

ministerio de defensa estadounidense, los aviones no tripulados van alterando la industria de la aviación, entre otros casos.

Según Christensen la innovación disruptiva siempre representa una oportunidad para los gerentes formulando una pregunta sobre si ¿es disruptiva con respecto a la competencia? o si ¿es disruptiva respecto a la propia organización?, por lo que plantea que para cualquiera de los casos en comienzo es una oportunidad de crecimiento. Casi siempre, al principio, para lograr que la organización esté motivada con respecto a la disrupción, tiene que ser presentada como una amenaza, debido a que las personas se comprometen más con algo que representa una amenaza. Pero una vez que los miembros del equipo están de acuerdo acerca de una amenaza, la amenaza se debe establecer como una unidad independiente porque ya todos se han dado cuenta de la diferencia y de la necesidad de mantenerlo separado, es allí cuando los esfuerzos deben aunarse para hacer crecer esa nueva organización. Christensen plantea varios *drivers* actuales para la innovación disruptiva: el primero de ellos es las tecnologías como la nube que permiten no tener que comprar productos, sino utilizarlos adaptados a las necesidades de la organización y ser capaz de almacenar información en un lugar central con fácil acceso, lo que hace que pequeñas y medianas compañías tengan acceso a información tecnológica comparable al de las grandes corporaciones. Otro factor está en la educación, el tener la capacidad de comunicarse de manera *online* con los miembros de la organización y que ellos mismo puedan gestionar el ritmo de aprendizaje sin necesidad de utilizar recursos físicos (infraestructura), como, cuando y donde quieran, lo que representará una gran disrupción a nivel organizacional.

Existen teorías que explican en detalle el crecimiento económico mediante el desarrollo tecnológico y las innovaciones como ventaja competitiva, dentro de las cuales se encuentran:

La teoría del crecimiento endógeno en sus versiones tradicionales (Solow, 1956 y 1957) citado en (Hounie & Pittaluga, 1999), los modelos neoclásicos parten en



general de postular la existencia de una función de producción a dos factores — trabajo y capital— con rendimientos constantes a escala y rendimientos decrecientes de cada factor. Se define así un estado de crecimiento estable (steady-growth) en que el producto crece a igual tasa que la población activa.

El segundo modelo endógeno de Romer (1990) citado en (Hounie & Pittaluga, 1999) plantea que el crecimiento económico proviene de la profundización de la división del trabajo que se logra a través de la incorporación de progreso técnico. Este último se traduce en la creación de nuevas variedades de bienes de capital, ni mejores ni peores que las existentes. En este modelo, el progreso técnico opera, pues, por diferenciación horizontal de dichos bienes. Esa gama más amplia de bienes de capital permite aumentar la división social del trabajo, habilitando a cada productor de bienes finales para encontrar instrumentos más adecuados, que le procuran una mayor productividad del capital físico, del capital humano y del trabajo no calificado.

El tercer modelo que cabe considerar es el de Grossman & Helpman, (1991) citado en (Hounie & Pittaluga, 1999), en el cual el progreso técnico procede esencialmente por expansión de la variedad de los bienes producidos. En una economía innovadora, el conocimiento (medido por la cantidad de diseños de diferentes bienes) aumenta con el tiempo, incrementando la productividad de los recursos utilizados en los laboratorios de investigación. Además, una parte importante del conocimiento que se acumula durante el proceso de investigación y desarrollo (I+D) puede ser utilizado por otros agentes sin costo para ellos. En el marco del modelo comentado, este fenómeno desempeña un papel central en la explicación del crecimiento sostenido de largo plazo.

Por otra parte, el enfoque neoschumpeteriano considera el proceso de producción como una combinación de fuerzas productivas, las que, a su vez, están compuestas por fuerzas materiales e inmateriales. Las fuerzas materiales las componen los llamados factores originales de la producción (Factor trabajo, Factor

tierra y Factor capital – “medios de producción producidos”). Las fuerzas inmateriales las componen los “hechos técnicos” y los “hechos de organización social”, que, al igual que los factores materiales, también condicionan la naturaleza y el nivel del desarrollo económico. Schumpeter, plantea una diferenciación clara entre los conceptos “crecimiento económico” y “desenvolvimiento o desarrollo económico”. El primero se refiere a un aumento de los “medios de producción producidos” y al incremento de la población que es la abastecedora de la fuerza de trabajo necesaria para el proceso de producción. Pero este proceso, por sí mismo, es lento y no genera transformaciones socio-culturales importantes. Su única manifestación es el crecimiento de la producción. Su impacto en la sociedad es, pues cuantitativo y no cualitativo. El segundo concepto es el de desarrollo económico. “El desenvolvimiento en nuestro sentido, es un fenómeno característico, totalmente extraño a lo que puede ser observado en la corriente circular, o en la tendencia al equilibrio [crecimiento económico]. Es un cambio espontáneo y discontinuo en los cauces de la corriente, alteraciones del equilibrio, que desplazan siempre el estado de equilibrio existente con anterioridad (Suárez, 2004).

### **2.3.2. Habilidades personales para la innovación**

Una de las cuestiones centrales que se plantean en el ámbito empresarial es el por qué los emprendedores reconocen las oportunidades que los no emprendedores no reconocen. (Baron, 2004, 2007, Kaish y Gilad, 1991, Shane, 2003). Debido a que los empresarios desempeñan un papel central en la creación de nuevos emprendimientos, las comparaciones de empresarios y gerentes han sido frecuentes en la investigación previa del emprendimiento, ya que los académicos han tratado de identificar las características distintivas de los empresarios. Las tres explicaciones más populares de por qué empresarios y no emprendedores difieren en esta capacidad son las diferencias de personalidad, las diferencias cognitivas y las diferencias en las redes sociales.

La investigación sobre la personalidad o las diferencias psicológicas ha sorprendido a muchos, encontrando que los empresarios exitosos y los ejecutivos de negocios exitosos no difieren significativamente en los rasgos de personalidad (Brockhaus, 1980; Busenitz & Barney, 1997). En la literatura de diferencias psicológicas, se ha demostrado que una gran variedad de atributos psicológicos individuales, incluyendo el lugar de control y la asunción de riesgos, no varían significativamente entre los empresarios y los directivos de las grandes organizaciones (Begley & Boyd, 1987). En algunos estudios se han encontrado algunas diferencias psicológicas relativamente pequeñas pero consistentes -como la necesidad de logro, la tolerancia para la ambigüedad y la necesidad de conformidad- (Begley & Boyd, 1987; Miner, Smith, & Bracker, 1989). Según (Busenitz & Barney, 1997) "Después de muchas investigaciones, se concluye a menudo que la mayoría de las diferencias psicológicas entre empresarios y gerentes en las grandes organizaciones son pequeñas o inexistentes" (Brockhaus, 1980; Low & MacMillan, 1988).

Aunque ha habido poco apoyo empírico para las diferencias de personalidad entre empresarios y no empresarios, ha habido algún apoyo empírico emergente para las diferencias cognitivas y las diferencias de redes sociales. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que los empresarios son propensos a prejuicios cognitivos, en particular el sesgo de sobreconfianza y el sesgo de representatividad (Busenitz & Barney, 1997; Palich & Ray Bagby, 1995). Estos sesgos no parecen influir directamente en el reconocimiento de las oportunidades, sino que parecen motivar a los empresarios a persistir en la búsqueda de nuevas ideas de riesgo, aumentando así la probabilidad de creación de empresas (Busenitz & Barney, 1997).

Una corriente de investigación relacionada con la cognición ha sugerido que los empresarios reconocen las oportunidades porque son superiores en el reconocimiento de patrones, notando las conexiones entre las tendencias, los cambios y los acontecimientos que, a primera vista, parecen estar desconectados

(Baron, 2006). Si bien la idea de que los empresarios tienen mejores habilidades de reconocimiento de patrones que los no empresariales es intuitivamente atractiva, hay una investigación empírica limitada para apoyar esta premisa.

Muchos estudios resaltan la importancia que tiene las habilidades de los directivos en el desarrollo de la innovación dentro de las empresas, las empresas pueden conseguir buenos resultados a través de los recursos que poseen, además, es posible hacerlo mediante una eficiente gestión de dichos recursos, lo que es responsabilidad de los directivos y que depende de sus habilidades (Holcomb, Holmes Jr, & Connelly, 2009). Dicho esto, se puede inferir que la formación que reciben los directivos puede influir en la innovación de la empresa. Asimismo, se sugiere que la innovación guarda relación con la habilidad de los directivos (Barba Aragón, 2014) .

La literatura acerca de las redes sociales han argumentado que la estructura de las relaciones sociales determina la cantidad de información, la calidad de la información y la rapidez con la que la gente puede adquirir la información necesaria para descubrir oportunidades empresariales (Marsden, 1983; Rodan & Galunic, 2004). Los empresarios pueden tener acceso superior a la información porque tienen redes sociales más grandes y más diversas que proporcionan un conducto para la información, permitiéndoles así reconocer oportunidades.

La investigación empírica apoya la premisa de que los empresarios tienen redes sociales más diversas que los no empresariales (Burt & Raider, 2002; Renzulli, Aldrich, & Moody, 2000; Stuart & Ding, 2006). Sin embargo, Stuart & Sorenson (2007) advierten que las redes sociales pueden mejorar la creación de empresas porque mejoran la movilización de recursos, no necesariamente el reconocimiento de oportunidades.

Por otra parte, Dyer, Gregersen y Christensen, en su libro “El ADN del innovador” exponen 5 capacidades personales de tipo cognitivo de los líderes innovadores las

cuales fueron medidas mediante el instrumento desarrollado en (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2008), lo que complementa la mirada de las capacidades desde el punto de vista de la estructura (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2012). Según la obra, las capacidades personales o habilidades de los innovadores, independientemente de su rango de edad son:

1. **Asociar.** Permite conexiones inesperadas entre distintas áreas de conocimiento, distintos sectores industriales e incluso geografías. En esta habilidad el innovador debe relacionar pensamiento divergente y convergente de manera adecuada para generar ideas con potencial innovador
2. **Cuestionar.** Permite que los innovadores puedan hacer muchas preguntas para entender mejor qué es una cosa y lo que podría ser. Conlleva a que se pueda ignorar preguntas prudentes y optan por preguntas disparatadas que desafían el statu quo y que a menudo cuestionan el poder establecido con una intensidad y frecuencia poco habituales.
3. **Observar.** Permite que los innovadores puedan observar atentamente el mundo que los rodea percatándose de aquello que no funciona. Cuando se involucran en este tipo de observaciones, empiezan a establecer conexiones entre datos aparentemente no relacionados que pueden generar ideas empresariales inusuales.
4. **Networking.** Esta habilidad permite que los innovadores adquieren una perspectiva radicalmente distinta al encontrar y probar ideas a través de una red integrada por individuos diversos. En este sentido consideran básico que la creación de redes de ideas pueda construir un puente entre diferentes áreas de conocimiento mediante la interacción con la gente con las personas que están dentro de nuestra red social primaria normalmente no interactuaríamos.

**5. Experimentar.** Los innovadores utilizan la experimentación como medio viable para generar información sobre lo que puede funcionar en el futuro. La mayoría de los innovadores utilizan como forma de experimentación la exploración, el desmonte de cosas físicas y no tangibles y pruebas de prototipo.

Cabe destacar que estas habilidades son medidas a través del test “comportamiento innovador” que es utilizado de manera empírica en este trabajo de grado. VER ANEXO 1.

## **2.4. Estrategia**

Son muchos los autores que abordan el concepto de estrategia. Desde el ámbito empresarial se pueden estudiar diversas teorías:

Autores como Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997) afirman que “una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Según Johnson, Scholes, & Whittington (2009) la estrategia es la dirección y el alcance de una organización en el largo plazo, lo que logra ventajas en un entorno cambiante a través de su configuración de recursos y competencias con el objetivo de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Para Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2016) la estrategia de una empresa es el conjunto de acciones que sus gestores toman para superar a los competidores de la compañía y lograr una rentabilidad superior. El objetivo de una

estrategia bien elaborada no es meramente un éxito competitivo temporal y beneficios a corto plazo, sino más bien el tipo de éxito duradero que puede apoyar el crecimiento y asegurar el futuro de la empresa a largo plazo. Lograr esto implica hacer un compromiso gerencial con una matriz coherente de opciones bien pensadas sobre cómo competir. Estos incluyen opciones acerca de:

- Cómo atraer y satisfacer a los clientes.
- Cómo competir contra rivales.
- Cómo posicionar a la empresa en el mercado y aprovechar oportunidades atractivas para hacer crecer el negocio.
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado.
- Cómo administrar cada parte funcional del negocio (I + D, actividades de la cadena de suministro, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).
- Cómo lograr los objetivos de rendimiento de la empresa.

El tema de la medición de la estrategia ha sido un tópico de múltiples discusiones en búsqueda de explicar los comportamientos adoptados por las organizaciones (acciones de dirección estratégica) y la forma de consecución de objetivos (capacidades gerenciales), influyendo directamente en las capacidades del recurso humano de la organización.

#### **2.4.1. Dirección estratégica.**

Autores como (Guerras et al., 2009) definen la dirección estratégica como el conjunto complejo de actividades necesarias para el diseño una estrategia empresarial, obedeciendo a las tendencias actuales cambiantes del entorno. Como muchos autores (Chandler, 1990; Hax & Majluf, 2004; Learned, Christensen, Andrews, & Guth, 1965) han señalado, la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno. Si bien el entorno influye en la empresa

condicionando sus decisiones, ésta también forma parte del entorno de otros competidores y los condiciona a su vez con sus propias decisiones.

Según (Guerras Martín et al., 2009) las decisiones estratégicas pueden ser de tres tipos: La **estrategia corporativa** que define la orientación básica de la empresa, La **estrategia competitiva**, que determina cómo competir mejor en los distintos negocios y sectores, y las **estrategias funcionales**, que se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

El proceso global de dirección estratégica está integrado por tres grandes partes como lo son:

- El análisis estratégico que consiste en la definición de la misión y objetivos de la empresa, el análisis externo para identificar oportunidades y amenazas de la organización y el análisis interno para identificar debilidades y fortalezas notables en la empresa.
- La Formulación de estrategias se realiza a partir del análisis estratégico con el fin de diseñar las alternativas para conseguir la misión y los objetivos planteados, tanto en el nivel de negocio como en el nivel corporativo y funcional.
- La Implantación de estrategias se realiza mediante la evaluación, la ejecución y finalmente con la planificación y control de las estrategias.
- 

## 2.5. Competencias y Habilidades

En la literatura se pueden encontrar múltiples definiciones de competencias y habilidades, en la tabla (2) podemos encontrar algunas de ellas:

Tabla 2. Definiciones de competencias y habilidades

Concepto	Autor	Definición
Competencias	(Spencer & Spencer, 1993).	"Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio"
	(Woodruffe, 1993).	"Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".



	(Feliú & Rodríguez, 1996)	“Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.
	(de Ansorena Cao, 1996)	“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.”
Habilidades	(Peiró, 1999)	Capacidad de realizar un desempeño competente del puesto de trabajo (ser capaz de hacer algo).
	(Nahavandi, 2006)	Un talento adquirido que una persona desarrolla en relación con una tarea específica.
	(Mosley, Pietri, & Paul, 2005)	Conjunto de habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica; habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente, habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades, y habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización.
	(Núñez Martín, 2012)	Es el desarrollo de ciertos hábitos de comportamiento.
	(Jafarzadeh, 2013)	La capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen conocimiento.
	(López Forero, 2013)	Un cúmulo de destrezas, prácticas y experiencias propias de quien dirige la organización.
	(Real Academia Española, 2014)	Es la capacidad y disposición para algo.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Pereda Pérez, 2016)

## 2.6. Clasificación de las habilidades gerenciales

A continuación, se recoge en la Tabla 3, un resumen de las principales aportaciones respecto al estudio y clasificación de las habilidades directivas, que proporciona una aproximación a las habilidades gerenciales analizadas.

Tabla 3. Clasificación de las habilidades gerenciales según autores.

Autor	Clasificación
(Drucker, 1993)	Propone las cinco operaciones básicas: a) fijar objetivos; b) organizar; c) comunicar y motivar; d) medir y evaluar; e) desarrollar y formar personas.
(Katz, 1955)	a) Las habilidades técnicas b) Las habilidades de trato personal c) Las habilidades conceptuales
(Bateman & Snell, 1999)	Establecen que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial.
(Chiavenato, 2000)	Las habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica. La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que no se vuelvan descartables ni obsoletas. Se deben desarrollar tres competencias durables: a) el conocimiento, b) la perspectiva y c) la actitud.
(Whetten & Cameron, 2011)	Las habilidades administrativas incluyen: a) Habilidades de mercado, que se refieren a lo necesario para competir efectivamente y administrar las relaciones externas, y; b) Habilidades de jerarquía, que incluyen lo necesario para mantener el control y la estabilidad.
(Madrigal Torres, 2009)	Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son: a) La comunicación, b) Saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, c) Tener creatividad para innovar, improvisar y planear,

	d) Ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, e) Saber administrar su tiempo y el de su personal, f) Trabajar en equipo, y g) Ser asertivo.
(Reh, 2016)	Nivel 1: - Planear, Organizar, Dirigir y Controlar Nivel 2: - Motivar, Capacitar, Entrenar, Fomentar la participación de los empleados Nivel 3: - Efectividad - Gestión del tiempo Nivel 4: - Liderazgo.
(Cobo, 2012)	1. Nivel básico: Habilidades y alfabetismos básicos. Aquí se incluye la capacidad de lectura y escritura, matemáticas, ciencias y alfabetismo digital. 2. Nivel intermedio: Habilidades ocupacionales. Aquí se encuentran competencias relacionadas con necesidades laborales específicas. 3. Nivel superior: Habilidades más complejas que guardan estrecha relación con una economía de los talentos.
Griffin y Van Fleet (2013)	Siete habilidades centrales: a) habilidades técnicas, b) interpersonales, c) conceptuales, d) de diagnóstico, e) de comunicación, f) de toma de decisiones g) de gestión del tiempo.

Fuente: (Pereda Pérez, 2016)

## 2.7. Inventarios de las habilidades gerenciales

Es bien sabido que los directivos de la empresa juegan un papel determinante en la promoción del éxito o el fracaso organizacional, como gestores tienen mayor potencia en el impulso de estrategias de organización que mejoren la eficiencia y la eficacia, aprovechar las oportunidades de mercado, e identificar y neutralizar amenazas potenciales (Lepak & Snell, 1999). Los directivos son los actores principales en la unidad para un rendimiento superior, la ganancia económica y la creación de una ventaja competitiva sostenible (Woodruffe, 1993). Maximizar la eficacia de gestión es, o debería ser, una gran preocupación para todas las organizaciones y el rendimiento de una organización, lo que se ve “como un reflejo de la eficacia de la dirección de la organización, y de la capacidad y el compromiso de su fuerza laboral” (Liu & McMurray, 2004). Artículos conceptuales y empíricos han presentado argumentos convincentes y evidencia de que los altos niveles de eficacia de la gestión proporcionan a las organizaciones una ventaja (Adner & Helfat, 2003), pero han pasado por alto que los gerentes en los diferentes niveles jerárquicos tienen diferentes tareas que exigen diferentes habilidades (Kraut, Pedigo, McKenna, & Dunnette, 2005).

Aunque se han hecho varios intentos para identificar las habilidades más esenciales de los diferentes tipos de directivos (Henry Mintzberg, 1973; Mumford,

Scott, Gaddis, & Strange, 2002; Mumford, Campion, & Morgeson, 2007), todavía no se ha llegado a un acuerdo (Yukl, Gordon, & Taber, 2002). Dechurch et al. (2010) llevaron a cabo un metaanálisis a gran escala y encontraron que casi una cuarta parte de los trabajos académicos presentados a destacadas revistas de nivel dentro de los últimos 25 años ni siquiera se indica qué nivel de gestión había sido investigado. A medida que los requisitos para el cambio de trabajo de un gerente, las capacidades que contribuyen a la eficacia personal también varían. La investigación previa que indica el nivel de gestión ha examinado sobre todo la capacidad de gestión en un único nivel, permitiendo sólo una comparación indirecta a través de niveles (Dechurch et al., 2010) con la mayoría de la literatura explorar las relaciones empíricas, ya sea a nivel de alta dirección o en la gestión de baja niveles, administradores de descuidar medias (Balogun & Johnson, 2004).

Uno de los autores más especializados en el tema de competencias es Martha Alles (2008) quien en su libro *Desempeño por competencias* define el término competencia como las “características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Si bien los modelos de *management* en relación con competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas competencias conductuales, existen autores y profesionales del área que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencias tanto a estas como a los conocimientos”. El modelo de medición de desempeño por competencias de Martha Alles enfoca una temática que es clave para una corporación, ya que por un lado busca alcanzar un mejor alineamiento del factor humano con las estrategias planteadas por la empresa y por otro contribuir al desarrollo de la carrera de cada una de las personas, esto significa que hay un enfoque tanto global como individual.

Por otro lado, está el modelo planteado en el *Diccionario de Competencias* de Hay McBer (Spencer & Spencer, 1993) que incluye 20 Competencias en su lista básica (Tabla 1), ordenadas en seis conglomerados.

El modelo de Hay McBer se caracteriza porque incluye 20 competencias, las cuales se basan en aspectos motivacionales y parte técnica; desde tres enfoques; pensamiento analítico, pensamiento conceptual y pericia.

El pensamiento analítico, busca comprender una situación dividiéndola en partes pequeñas o determinando las implicaciones de una situación paso a paso, estableciendo causalidades, esto incluye la organización de las partes de un problema o situaciones en forma sistémica haciendo comparaciones de diferentes características o aspectos y estableciendo prioridades sobre una base racional. El pensamiento conceptual busca comprender el problema armando las partes a fin de establecer la totalidad. El pensamiento conceptual es la utilización del razonamiento creativo, conceptual o inductivo aplicado a conceptos existentes o para definir nuevos conceptos. La pericia o experticia incluye tanto el dominio de un cuerpo de conocimientos relacionados con el trabajo, como la motivación para expandir, utilizar y distribuir a otros el conocimiento relacionado con el trabajo.

Tabla 4. Competencias segmentadas del modelo de Hay McBer

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro
	2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión
	3. Iniciativa
	4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal
	6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia
	8. Conciencia Organizacional
	9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros
	11. Asertividad y Uso del Poder Posicional
	12. Trabajo en Equipo y Cooperación
	13. Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico
	15. Pensamiento Conceptual
	16. Pericia (Expertice)
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol
	18. Autoconfianza

	19. Flexibilidad
	20. Compromiso Organizacional

Fuente: (Spencer & Spencer, 1993)

El modelo de la Guía Pmbok (PMI, 2013) incluye competencias de conocimiento, compuesto de competencias de rendimiento y competencias personales; estas últimas son la materia de análisis para este estudio. Las competencias personales que define el “Project Manager competency development Framework (PMCD)” son aceptadas por el Project Manager Institute PMI y se describen a continuación:

- Liderazgo
- Desarrollo del espíritu de equipo
- Motivación
- Comunicación
- Influencia
- Toma de decisiones
- Conocimientos políticos y culturales
- Negociación
- Generar confianza
- Gestión de conflictos
- Entrenamiento

Según Cardona (1999) las competencias se clasifican en dos tipos:

Técnicas, que son atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado.

Directivas, que son comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas pueden ser:

- Empresariales: Competencias que hacen referencia al perfil directivo en sentido estricto. Tales como las estratégicas, orientadas a resultados económicos (Visión de negocio, Resolución de problemas, Gestión de recursos, Orientación al cliente, Red de relaciones efectivas, Negociación) y las intratélicas, que hacen referencia al compromiso con la empresa

(Comunicación, Organización, Empatía, Delegación, Coaching, Trabajo en equipo).

- Eficacia personal, que son hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Tales como: proactividad, autogobierno, gestión personal y desarrollo personal.

## 2.8. Evaluación de las habilidades gerenciales

La evaluación de las habilidades gerenciales se ha convertido en una gran herramienta para medir la productividad y el crecimiento empresarial. En la literatura se pueden encontrar diversos instrumentos utilizados para la medición de las habilidades gerenciales.

### 2.8.1. Evaluación personal de habilidades directivas (PAMS).

PAMS de las siglas en inglés por las siglas de *Personal Assessment of Management Skills*, este instrumento fue creado por Whetten & Cameron (2011) y aborda 17 dimensiones mediante 85 ítems, la escala de evaluación utilizada comprende las opciones: 1) Completamente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ligeramente en desacuerdo, 4) Ligeramente de acuerdo, 5) De acuerdo y 6) Completamente de acuerdo.

Las dimensiones de este instrumento se aprecian en la Tabla (5):

Tabla 5. Dimensiones de la Evaluación personal de habilidades directivas

Área De Habilidad	Reactivos
<b>Desarrollo de autoconocimiento</b>	<b>1–5</b>
Autorrevelación y apertura	1–2
Autoconocimiento	3–5
<b>Manejo del estrés</b>	<b>6–11</b>
Eliminación de factores estresantes	6–7
Desarrollo de elasticidad	8–9
Manejo a corto plazo	10–11
<b>Solución creativa de problemas</b>	<b>12–23</b>
Solución racional de problemas	12–14
Solución creativa de problemas	15–19
Promoción de innovación y creatividad	20–23
<b>Comunicación con apoyo</b>	<b>24–32</b>
Coaching y orientación	24–25

Retroalimentación negativa eficaz	26–28
Comunicación con apoyo	29–32
<b>Ganar poder e influencia</b>	<b>33–40</b>
Ganar poder	33–37
Ejercer influencia	38–40
<b>Motivar a los demás</b>	<b>41–49</b>
<b>Manejo de conflictos</b>	<b>50–58</b>
Iniciar	50–52
Responder	53–55
Mediar	56–58
<b>Facultamiento y delegación</b>	<b>59–67</b>
Facultar	59–62
Delegar	63–67
<b>Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo</b>	<b>68–77</b>
Liderar equipos	68–71
Afiliación al equipo	72–73
Trabajo de equipo	74–77
<b>Liderar un cambio positivo</b>	<b>78–84</b>
Promover una dirección positiva	78–80
Liderar un cambio positivo	81–82
Movilizar a los demás	83–84

Fuente: Whetten & Cameron (2011)

## 2.8.2. Escala de Habilidades Directivas

La Escala de Habilidades Directivas fue desarrollada por Cetina, Ortega, & Aguilar (2010) está compuesta por 29 reactivos que integran las habilidades conceptuales, de relaciones humanas, administrativas, técnicas y de visión compartida. La escala de medición tiene 7 opciones de respuesta que van del 1 al 7, donde el menor valor seleccionado indica menor habilidad del encuestado en esa área, mientras que el mayor valor seleccionado indica que el encuestado posee más de esta. Este instrumento fue utilizado de manera empírica en este trabajo. En la Tabla (6) se muestra un ejemplo de los reactivos utilizados en la encuesta:

Tabla 6. Ejemplo Reactivos para indicadores de legitimidad.							
Con respecto a mi jefe, YO creo que...							
Es el adecuado para ocupar su puesto	1	2	3	4	5	6	7
Se ha ganado el respeto como jefe	1	2	3	4	5	6	7
Realiza bien su trabajo	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Cetina et al. (2010)

### 2.8.3. Cuestionario de Competencias Directivas

El cuestionario de competencias directivas fue desarrollado por García, Cardona, & Chinchilla (2001) está compuesto principalmente por 3 dimensiones principales como son las estratégicas, intratérgicas y de eficacia personal conformadas por 30 habilidades o competencias. La escala de medición va desde 1 hasta 5, considerando la selección de menor a mayor proporción de cada habilidad en cuestión. En la Tabla 7 se muestran las dimensiones evaluadas en este instrumento y el instrumento completo se puede ver en el Anexo 2:

Tabla 7. Competencias directivas		
Dimensión	Competencia	
Estratégicas		Visión de negocio
		Orientación interfuncional
		Gestión de recursos
		Orientación al cliente
		Red de relaciones efectivas
		Negociación
Intratérgicas		Comunicación
		Dirección de personas
		Delegación
		<i>Coaching</i>
		Trabajo en equipo
		Liderazgo
Eficacia Personal	Resolución de problemas	Intuición
		Capacidad de análisis
		Toma de decisiones
	Proactividad	Iniciativa
		Creatividad
		Optimismo
	Autogobierno	Concentración
		Autocontrol
		Tenacidad
	Gestión personal	Gestión del tiempo
		Gestión del estrés
		Gestión de la incertidumbre
	Integridad	Credibilidad
		Equidad
		Honestidad
	Desarrollo personal	Autocrítica
		Autoconocimiento
		Aprendizaje personal

Fuente: García, Cardona, & Chinchilla (2001)

### 2.8.4. Management Development Questionnaire (MDQ)



El MDQ es un inventario de competencias de gestión desarrollado por la *Society For Human Resource Management* (SHRM), basado en un modelo conceptual, que examina 20 competencias clave que se encuentran con mayor frecuencia en los entornos de gestión y trabajo. Evalúa 20 dimensiones de competencias en cinco grandes ámbitos:

1. Cambio de gerencia
2. Planificación y organización
3. Habilidades interpersonales
4. Orientación a resultados
5. Liderazgo

Los instrumentos MDQ tienen una amplia gama de aplicaciones potenciales:

Desarrollo basado en competencias, Centros de evaluación y desarrollo, Planes de desarrollo individual, Retroalimentación de 360 grados, Coaching y asesoramiento, Trabajo en equipo.



### **3. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Más allá de las conceptualizaciones sobre innovación, las organizaciones presentan ciertas dificultades para innovar debido, entre otras razones, a la priorización de la competitividad por reducción de costos y precios, la toma de decisiones sin pensar en el cliente; y la permanencia en una zona de confort con productos consolidados en el mercado (Gómez, Gómez, Tinjacá, & Prada, 2014; Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010). Esto conllevando a lo que Christensen (1997), llama el dilema del innovador, según el cual las empresas se quedan en el día a día (Explotación) y dejan de lado la posibilidad de generar nuevos productos (exploración), lo que las pone en riesgo de desaparecer al entrar en juego compañías que ofrezcan productos con diferenciación de mercado.

En este sentido, diferentes autores destacan ciertos atributos de las culturas que favorecen la innovación entre ellas creatividad, iniciativa y espíritu emprendedor; libertad y autonomía; asunción al riesgo; trabajo en equipo; suficiencia de recursos; orientación estratégica al cliente; toma de decisiones; participación de los trabajadores; aprendizaje continuo; y flexibilidad (Arad, Hanson, & Schneider, 1997; Canalejo, 1995; Claver, Llopis, Garcia, & Molina, 1998; Çubukcu & Gümüş, 2015; Jamrog, Vickers, & Bear, 2006; Martins & Terblanche, 2003; Mclean, 2005; Schneider, Schneider, & Brief, 2016; Shrivastava & Souder, 1987; Wallach, 1983).

En este contexto, y teniendo en cuenta el estudio de más de 8 años realizado por Dyer, Gregersen y Christensen (2012), las principales habilidades que inciden sobre la capacidad creativa, la innovación disruptiva y la creación de empresas de alto valor agregado son: la asociación, el cuestionamiento, la observación, el trabajo en redes y la experimentación. El estudio realizado por los autores tuvo como objetivo ahondar en el pensamiento de los propios innovadores, fundamentando que las ideas creativas de los empresarios generan poderosas ventajas competitivas y riquezas a las empresas. Siguiendo lo anterior se define creatividad como la asociación reordenación de conocimientos en la mente de las

personas que se permiten pensar flexiblemente para generar ideas nuevas, a veces sorprendentes y que se juzgan útiles” (Plsek, 1997).

Dyer et al. (2012), concluye que las habilidades creativas e innovadoras difieren entre los empresarios innovadores y los altos directivos de las empresas. Cabe destacar que estos últimos juegan un papel determinante en la promoción del éxito o el fracaso como gestores tienen mayor potencia en el impulso de estrategias de organización que mejoren la eficiencia y la eficacia, aprovechar las oportunidades de mercado, e identificar y neutralizar amenazas potenciales (Plsek, 1997). Al igual que la medición de la creatividad, las habilidades para la innovación y el espíritu emprendedor, autores como García, Cardona, & Chinchilla (2001) resaltan la importancia y la influencia que tiene la medición de las capacidades directivas o gerenciales dentro de las organizaciones.

“La importancia que las capacidades, habilidades y competencias tienen en las empresas y organizaciones en el presente es incuestionable” (Pereda Pérez, 2016, p. 75). Múltiples autores (Abbass, 2012; Aburto & Bonales, 2011; Adair, 2007; Campbell et al., 2011; Lunenburg, 2011) reafirman la importancia que tiene el desarrollo de habilidades gerenciales en todas las organizaciones, el desarrollo y la formación en habilidades directivas incrementa la productividad de las organizaciones es una realidad confirmada por lo menos en la experiencia de las empresas del sector privado.

Según el índice mundial de competitividad Colombia ocupa el puesto No 61 entre 142 países y aunque ha mejorado su posición en los últimos años aún sigue siendo muy baja, en especial cuando se compara con países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el desarrollo -OCDE. El departamento de Sucre, en el norte de Colombia presenta uno de los índices más bajos de competitividad del país, ocupando el puesto 21 entre 26 departamentos en el año 2016, incluso ha bajado dos posiciones en relación al año 2015.

En el año 2015 a través del proyecto denominado “Fortalecimiento Institucional de la Comisión Regional de Competitividad del Departamento de Sucre mediante la adecuación de un Ecosistema Regional Propicio al Desarrollo Empresarial Rápido, Rentable y Sostenido (DERRS)”, auspiciado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, se abordó la problemática de la baja productividad y competitividad desde la mirada del mercado, y se identificaron y priorizaron 5 segmentos de negocio potenciales de mejorar sus indicadores socioeconómicos, estos son:

- Turismo vacacional - sol y playa
- Agroexportación
- Exportación de ganadería en pie
- Transformación de Alimentos Food Service
- Nuevos materiales e Insumos para la construcción

Estos segmentos tuvieron los mejores indicadores en cuanto a masa crítica y existencia de oferta, posibles ventajas competitivas y diferenciación en el momento de competir en el mercado nacional/internacional. También presentaron potencialidades en cuanto a la coordinación de los agentes de las cadenas que se involucren y de los productos para generar una oferta complementaria, así como la receptividad y liderazgo por parte de los agentes de la cadena de valor para la puesta en marcha de estrategias competitivas.

Dos de estas apuestas productivas presentan importantes tasas de crecimiento en corto tiempo: el turismo vacacional con oferta integral y nuevos materiales de construcción. El sector de turismo vacacional fue seleccionado para este estudio debido a que posee mayor potencial de crecimiento dado que obtuvo los mayores puntajes de calificación en todos los aspectos contemplados en el ejercicio de priorización desarrollado por la firma Cluster Development (2014) para el departamento de Sucre. Este sector cuenta con un número aproximado de 500 empresas entre operadores turísticos, hoteles, cabañas y reservas naturales,

generando alrededor de 1000 empleos directos y 500 indirectos (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2016).

El sector de nuevos materiales de la construcción, pese a ser el menor de los puntajes priorizados en la matriz de priorización, se proyecta como uno de los sectores de mayor innovación debido al crecimiento acelerado de las construcciones y la riqueza de materias primas que posee el departamento de Sucre. Hay en el departamento alrededor de 25 empresas de este sector diversificadas en actividades conexas tales como constructoras, productoras y comercializadoras.

A pesar de que se ha identificado al turismo vacacional y los nuevos materiales de construcción como apuestas productivas que permitirían mejorar la competitividad del territorio, se desconocen las habilidades innovadoras y gerenciales de los directivos de las empresas que conforman estos sectores, lo que dificulta generar políticas públicas y privadas y estrategias de mejoramiento, por lo que surge la siguiente pregunta de investigación.

*¿Cuáles son las habilidades innovadoras y capacidades gerenciales de los directivos de las empresas de las empresas del Sector Turismo y Construcción priorizado en la ruta competitividad del Departamento de Sucre?*

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo General**

Evaluar las capacidades innovadoras y gerenciales de los directivos de las empresas del Sector Turismo y Construcción priorizados en la ruta competitividad del Departamento de Sucre.

### **4.2. Objetivos Específicos**

Establecer las capacidades innovadoras de los directivos de la empresa del Sector Turismo y Construcción mediante el análisis de reconocimiento de oportunidades.

Determinar las capacidades gerenciales mediante la valoración de capacidades de los directivos de la empresa del Sector Turismo y Construcción.

Comparar las capacidades gerenciales y las capacidades innovadoras de los directivos de las empresas del Sector Turismo y Construcción priorizado en la ruta competitividad del Departamento de Sucre.





## **5. HIPÓTESIS**

H1: Existen diferencias significativas entre las habilidades de innovación de los gerentes de empresas del sector turismo y del sector construcción.

H2: Existen diferencias significativas entre las habilidades gerenciales de los gerentes de empresas del sector turismo y del sector construcción.

H3: Existen diferencias significativas entre las habilidades de innovación y las habilidades gerenciales de los gerentes de empresas del sector turismo y del sector construcción.

## 6. DEFINICIÓN DE VARIABLES

### 6.1. Demográficas

Las variables demográficas fueron utilizadas para describir el comportamiento de los datos de la muestra estudiada y entender parte de las posibles repercusiones en los resultados obtenidos en esta investigación. En la Tabla 8 se pueden ver sus definiciones:

Tabla 8. Variables demográficas

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>
Razón Social de la empresa	Nombre de la empresa registrado ante Cámara de Comercio.
Grado educativo	Grado educativo: Primaria, Secundaria, Universitario, Especialista, Magister y Doctorado.
Dirección	La ubicación física de las instalaciones de la empresa.
Correo electrónico	Dirección email de la organización.
Teléfono	Número de contacto de la empresa.
Fecha de constitución de la empresa.	Antigüedad de la empresa.
Tipo de empresa	Persona natural, Sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.), Sociedad limitada (Ltda.), Sociedad anónima, entre otras.
Rango de activos anuales.	Cifra de ingresos y activos anuales de la empresa expresada en salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Número de empleados.	Cantidad de trabajadores formalmente vinculados.
Tipo de sector económico.	Principales sectores económicos: primario, secundario y terciario.
Alcance de mercado.	Alcance del mercado de las empresas: Local, Regional, Nacional e Internacional.
Principales clientes.	Segmento de clientes que mayores ingresos le genera a la empresa, puede ser: Particulares, Minoristas y Mayoristas.

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2. Habilidades innovadoras

La variable de habilidades innovadoras fue considerada en este estudio para medir aquellas características intrínsecas de los encuestados que indican comportamientos diferenciadores e innovadores. En la tabla 9 se pueden apreciar las definiciones de las diferentes habilidades innovadoras utilizadas:

Tabla 9. Variables de habilidades innovadoras

<b>Tipo</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>
<b>Habilidades Innovadoras</b>	Cuestionamiento.	Habilidad que tienen las personas para formular y reformular preguntas con el potencial de cultivar ideas
	Observación.	Habilidad de producir ideas de negocio poco comunes mediante el examen de los fenómenos comunes, particularmente en el comportamiento de los clientes potenciales.
	Exploración Y Experimentación.	Habilidad que tienen los empresarios de arriesgar, explorar nuevas alternativas de hacer las cosas y experimentar con diferentes circunstancias de vida en beneficio de sus capacidades.
	Creación de Redes.	Habilidad que tienen los empresarios para establecer redes en su sector y diferentes sectores para la creación de nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3. Habilidades gerenciales

La variable de habilidades gerenciales se consideró para determinar aquellos comportamientos que indican el nivel de desempeño gerencial de los directivos dentro de la organización y su interacción con el entorno. En la tabla 10 se pueden apreciar las definiciones de las diferentes habilidades gerenciales utilizadas.

Tabla 10. Variables de habilidades gerenciales

<b>Tipo</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>
<b>Habilidades Gerenciales</b>	Estratégicas	Orientadas a resultados económicos
	Intratégicas	Hacen referencia al compromiso con la empresa
	Eficacia personal	Hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

Fuente: Elaboración propia.

## 6.4. Operacionalización de variables

A continuación, se muestra la operacionalización de las variables consideradas y sus indicadores para la escala de medición utilizada en cada una de ellas.

La operacionalización de las variables demográficas se muestra en la Tabla 11:

*Tabla 11. Operacionalización de Variables demográficas.*

Variable	Dimensión	Indicadores
Demográficas	Nombre del encuestado	Escala: Nominal
	Razón Social de la empresa	Escala: Nominal
	Nivel educativo	Escala: Ordinal
		➤ Primaria
		➤ Secundaria
		➤ Universitario
		➤ Especialista
		➤ Magister
		➤ Doctorado
	Dirección	Escala: Nominal
	Correo electrónico	Escala: Nominal
	Teléfono	Escala: Nominal
	Antigüedad de la empresa	Escala: Nominal
	Tipo de empresa	Escala: Nominal
		➤ Persona Natural
		➤ Sociedad por Acciones Simplificadas
		➤ Sociedad limitada
		➤ Sociedad anónima
		➤ Otra
	Rango de activos anuales	Escala: Ordinal
		➤ 0 A 500 SMMLV
		➤ 501 A 5.000 SMMLV
		➤ 5.001 A 30.000 SMMLV
		➤ MAS DE 30.000 SMMLV
	Número de empleados	Escala: Intervalos
		➤ 0 a 10
		➤ 11 a 50
		➤ 51 a 200
		➤ Más de 200
	Tipo de sector económico	Escala: Nominal
		➤ Primario
		➤ Secundario
		➤ Terciario
	Alcance de mercado	Escala: Nominal
		➤ Local
		➤ Regional
		➤ Nacional
	Principales clientes	Escala: Nominal
		➤ Particulares
		➤ Minoristas
		➤ Mayoristas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Operacionalización de las variables de habilidades innovadoras

Variable	Dimensión	Ítem	Indicadores
Habilidades innovadoras	Cuestionamiento	1-6	Escala Likert
	Observación	7-10	
	Exploración Y Experimentación	11-15	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
	Crear Y Conservar Redes	16-19	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Operacionalización de las variables de habilidades gerenciales

Variable	Dimensión	Categoría	Ítem	Indicadores
Habilidades gerenciales	Estratégicas	Visión de negocio	1	Escala Likert
		Orientación interfuncional	2	
		Gestión de recursos	3	
		Orientación al cliente	4	
		Red de relaciones efectivas	5	
	Intratégicas	Negociación	6	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
		Comunicación	7	
		Dirección de personas	8	
		Delegación	9	
		Coaching	10	
		Trabajo en equipo	11	
		Liderazgo	12	
	Eficacia Personal	Intuición	13	
		Capacidad de análisis	14	
		Toma de decisiones	15	
		Iniciativa	16	
		Creatividad	17	
		Optimismo	18	
		Concentración	19	
		Autocontrol	20	
		Tenacidad	21	
		Gestión del tiempo	22	
		Gestión del estrés	23	
		Gestión de la incertidumbre	24	
		Credibilidad	25	
		Equidad	26	
		Honestidad	27	
		Autocrítica	28	
		Autoconocimiento	29	
		Aprendizaje personal	30	

Fuente: Elaboración propia.

## **7. METODOLOGÍA**

### **7.1. Tipo de investigación**

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo hipotetico deductivo con alcance correlacional y con temporalidad longitudinal.

### **7.2. Población y muestra**

La población total estuvo conformada por los directivos de las empresas que estan legalmente registradas en la Camara de Comercio de Sincelejo y que pertenecen a los sectores economicos de Turismo y construcción priorizados por la Comisión Regional de Competitividad de Sucre.

Se tomó como muestra 27 directivos del total de empresas que se encuentra registradas en la camara de comercio en el sector de la construcción y 33 empresas del sector turismo priorizados por la Comision de Regional de Competitividad de Sucre y asociadas a ASETUR (Asociacion de Empresarios Turistico Del Golfo Morrosquillo).

### **7.3. Fases**

El estudio se realizó en cuatro fases:

1. Analisis descriptivo de datos demográficos.
2. Establecimiento de las habilidades innovadoras de los directivos de empresas del Sector Turismo y Construcción.
3. Determinación de las habilidades gerenciales de los directivos de empresas del Sector Turismo y Construcción.
4. Evaluación de las habilidades gerenciales y las habilidades innovadoras de los directivos de empresas de los sectores Turismo y Construcción priorizadas en la ruta de competitividad del Departamento de Sucre.

### **Fase 1.** Analisis descriptivo de datos demográficos.

Inicialmente se tomaron tabularon los datos para su analisis estadístico, para la construcción de histogramas de frecuencias con el fin de describir el comportamiento de los datos según las variables demográficas abordadas.

### **Fase 2.** Establecimiento de las capacidades innovadoras de los directivos de la empresa de los sectores Turismo y Construcción.

Se utilizó el criterio de seleccionar el número de empresas de mas de 10 trabajadores, registrada en la Camara de Comercio de Sincelejo en cada uno de los sectores economicos (Construccion y Turismo). Obtenida la muestra con toda la informacion de contacto del representante legal se procedio junto con el apoyo de la Comision Regional de Competitividad para fijar las citas para la aplicación de los cuestionarios de comportamiento innovador.

El instrumento a utilizar fué el test de Comportamientos de emprendedores, reconocimiento de oportunidades y orígenes de emprendimientos innovadores diseñado por (J. H. Dyer et al., 2008), que consistió en evaluar las habilidades innovadoras mediante el examen de los atributos de “empresarios innovadores” de empresas multinacionales reconocidas a nivel mundial (ver Anexo 1).

### **Fase 3.** Determinación de las capacidades gerenciales de los directivos de empresas de los sectores Turismo y Construcción.

De manera simultanea a la fase 2 Se realizó la selección de los directivos a encuestar. El instrumento utilizado fue el test de Competencias directivas más valoradas, desarrollado por García et al. (2001), que consiste en medir las cualidades que describen un perfil directivo con habilidad para trabajar en equipo y para motivar a sus colaboradores, de igual forma, en esta escala figuran también competencias estratégicas, intratégicas y de eficacia personal (ver Anexo 2).

**Fase 4.** Evaluación de las habilidades gerenciales y las habilidades innovadoras de los directivos de empresas de los sectores Turismo y Construcción priorizados en la ruta competitividad del Departamento de Sucre.

Se realizó la captura de datos mediante instrumentos de medición y análisis de la información. Los resultados fueron tabulados y convertidos a datos cuantitativos continuos mediante el metodo de *optimal scaling* en el software IBM® SPSS, necesario para realizar un analisis multivariado con datos de comportamiento continuo.

Con los datos obtenidos del *optimal scaling* se aplicaron los tests de normalidad (Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk) y de homogeneidad de varianzas (Levene). Al no cumplirse los supuestos de normalidad en ninguno de los casos se procedió a realizar pruebas no paramétricas en este caso la prueba de Mann-Whitney y W de Wilcoxon.

Para relacionar las habilidades gerenciales e innovadoras se utilizó una matriz de correlación mediante método de Pearson. Con todo este analisis se procedió a realizar el informe final.



## 8. RESULTADOS

### 8.1. Análisis descriptivo de datos demográficos.

Las variables demográficas consideradas como pertinentes en este análisis fueron aquellas con opción de respuesta múltiple tales como el nivel educativo, tipo de empresa, rango de activos anuales, número de empleados, sector económico, alcance de mercado y principales clientes. A continuación, se muestra la representación gráfica mediante histogramas de frecuencias de los datos demográficos obtenidos:

#### Nivel educativo

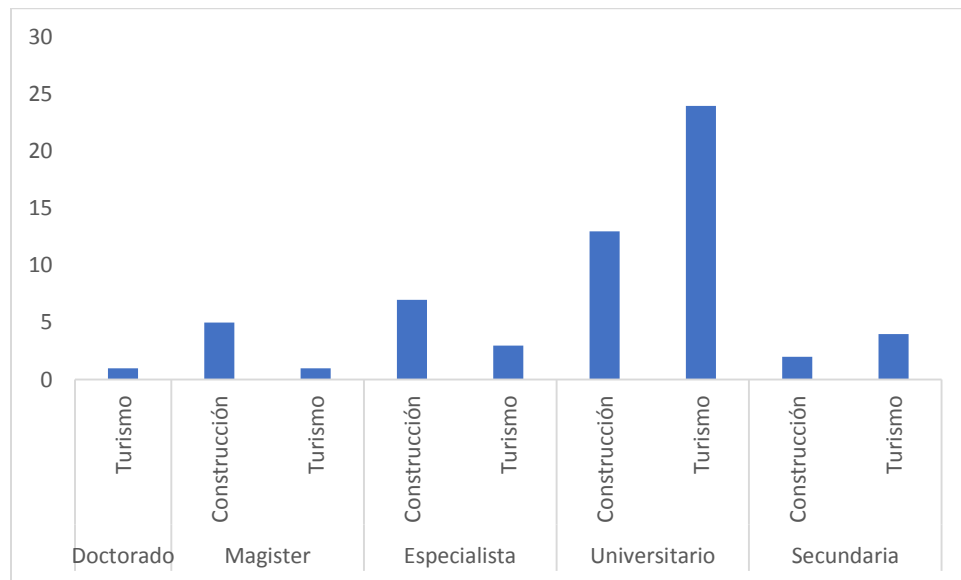


Figura 3. Número de encuestados según Nivel educativo  
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la parte formativa de los altos funcionarios de las organizaciones, se observa en la Figura 3 que el 72,73% de los gerentes del sector turismo en el departamento de Sucre, tiene como máximo nivel educativo el universitario, y el 48,14% de los gerentes del sector construcción tienen el mismo nivel.

Es importante señalar que en tanto algunos gerentes del sector turismo (12,12%) alcanzaron únicamente la secundaria, en el sector de la construcción la proporción fue menor (7,41%), de lo anterior se puede extraer que el sector de construcción posee directivos con un mayor nivel educativo en comparación con el sector turismo, ya que si el análisis se desagrega a niveles de educación superior en modalidad de posgrados, se obtiene que el 25,92% son especialistas en cambio en el sector turístico solo el 9,09% alcanzó ese mismo nivel, y en el caso particular de maestrías, se encontró que en el sector construcción el 18,51% de estos directivos tiene este nivel formativo, y en el sector turismo representa tan solo un 3,03%.

A pesar de que la proporción de gerentes del sector turismo es baja en las modalidades de especialización y maestría respecto a sus homólogos en el sector de la construcción, como hecho atípico se observa que el sector turismo en términos relativos tiene un 3,03% de sus gerentes en nivel de doctorado, lo que de manera absoluta equivale a un (1) gerente que posee un nivel de doctorado, en cambio en el sector construcción ninguno de los directivos tiene aún este nivel de estudios superior.

Lo anterior tiene un alto impacto en las empresas, y en la sociedad si se piensa en términos de política pública, pues de acuerdo el reporte del Banco Mundial elaborado por Lemos & Scur (2015), y cuya fuente de información central es la Encuesta Mundial de Gerencia, la calidad de la gerencia tiene que ver en gran medida con la capacidad de apropiación del conocimiento por parte de los directivos de las empresas para su aplicación en la generación de innovación.

Pues bien, en el estudio se encontró que la calidad de la gerencia de las PYMES en Colombia era comparable con países como Mozambique, Tanzania, Ethiopia, entre otros, pues la brecha entre la autopercepción y la realidad en la calidad según lo manifestado por los directivos PYMES es grande.

En ese mismo sentido, los resultados aquí expuestos revelan que pueden existir problemas para la generación de innovación en los sectores construcción y turismo en el departamento de Sucre, por cuanto no existe el nivel de conocimientos suficiente en los directivos de estas empresas para entender el valor del conocimiento y su aporte para generar retornos positivos a las firmas, a pesar de que algunos poseen títulos en la modalidad de especialización, maestría e incluso doctorado.

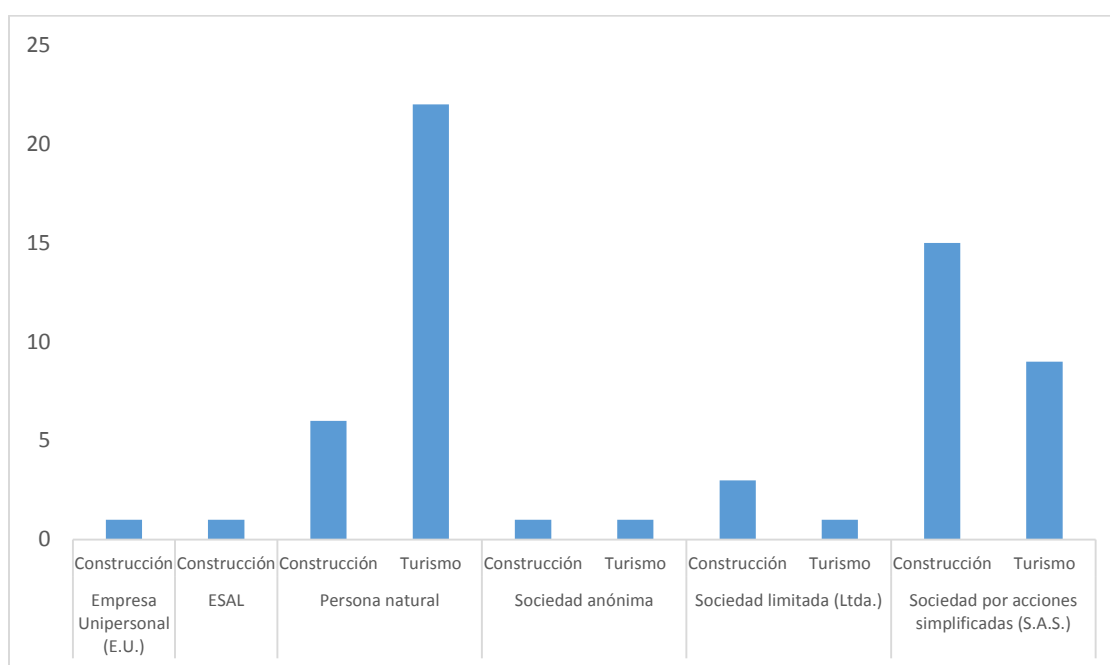


Figura 4. Tipo de empresa de los encuestados.  
Fuente: Elaboración propia

De otro lado, respecto a la conformación de los dos sectores de acuerdo al tipo de asociación empresarial existe una diferencia marcada en ambos sectores, en el de la construcción por un lado la gran mayoría de las organizaciones se encuentran constituidas como Sociedad por Acciones Simplificadas –S.A.S.-, a saber el 55,56% de las S.A.S. son empresas del sector de la construcción, en cambio el 27,27% son del sector turismo; por su parte, en este último sector el tipo de asociación organizacional predominante es el registro como persona natural (66,67%), que en el sector de la construcción solo representaba 22,22%, De

acuerdo a la literatura y las mismas características de las firmas, estas están constituidas de esta manera pues acceden a contrataciones que necesariamente exigen un grado de formalización y capacidad de agencia significativamente mayor para responder ante compromisos externos, en cambio en el sector del turismo la situación es diferente.

Adicionalmente, a pesar de lo anterior existen otros tipos de asociaciones empresariales que se presentan en ambos sectores, por ejemplo, las sociedades anónimas (construcción: 3,7% y turismo: 3,03%) y las sociedades limitadas (construcción: 11,11% y turismo: 3,03%) sin embargo, también se encuentran registros de empresas del sector de la construcción constituidas como Entidad Sin Ánimo de Lucro – ESAL- (3,7%) y Empresas Unipersonales –EU- (3,7%).

Por otra parte, uno de los elementos centrales para analizar no solo su composición sino también sus potencialidades es el rango de activos de las organizaciones, esto debido a la capacidad de las mismas, sin embargo la dinámica de los sectores son diferentes, por un lado, en la construcción se encuentra que el rango de activos varía entre los 0 y 30.000 SMMLV, debido a que generalmente las empresas del sector en especial las constructoras poseen un andamiaje que necesitan para desarrollar sus objetivos misionales, por lo tanto necesitan dotarse de ciertos activos que les permita cumplir con sus obligaciones, así en este caso se encontró que el 37,04% de las empresas de la construcción tienen activos entre los 0 y 500 SMMLV, el 33,33% estima sus activos entre 501 y 5.000 SMMLV, en cambio el 29,62% valora sus activos entre los 5.001 y 30.000 SMMLV.

Del mismo modo, en el caso del sector turismo existen organizaciones que de acuerdo al rango de activos pueden clasificarse de la misma manera, en este sentido encontramos organizaciones con activos entre los 0 y 500 SMMLV 54,55%, al igual que el 33,33% de las empresas del sector tienen activos

valorados entre los 501 y 5.000 SMMLV, en cambio el 12,12% manifiesta que sus activos está entre los 5.001 y 30.000 SMMLV finalmente, se encuentra un caso particular en el que los activos de esta empresa del sector turístico excede los 30.000 SMMLV, en parte las empresas del sector tienen grandes activos con estas características pues en él se encuentran empresas como grandes hoteles que de acuerdo a su capacidad instalada pueden responder a los requerimientos de la demanda del sector turístico.

En lo relativo al número de empleados que tienen las empresas de estos dos sectores, puede decirse que la capacidad para generar empleos se concentra en las empresas del sector de la construcción cuya proporción de empleados es mayor a la del sector turismo en los rangos de 11 a 50 empleados y 51 a 200, que es el 59,26% y 14,81% respectivamente, en su lugar en el sector turismo en estos mismos rangos la proporción de empleados alcanzó el 15,15% y 3,03% para cada rango de empleados; es decir, se puede decir que por su capacidad de generar empleo las empresas del sector turístico en Sucre en su mayoría pueden ser consideradas microempresas, en tanto en el sector de la construcción si bien existen estas, la mayoría es pequeña empresa, si se analiza desde el punto de vista del número de empleados.

Del mismo modo, es válido decir que pese al desarrollo del sector construcción en algunas zonas del país, el perfil es similar entre regiones, por ejemplo, en Ibagué también predominan en el sector las micro y pequeñas empresas (Renza, Millán Cruz, & Ramírez, 2012), sin embargo, en estas zonas si se pueden encontrar grandes empresas en el sector, aquellas que en su planta ordinaria cuentan con más de 200 colaboradores, en el caso de Sucre se encontró solo un registro de una empresa con ese volumen de empleados y fue en el sector turístico.

Lo anterior se afirma con un hecho estilizado derivado de la data que se recabó, esto es, la cantidad de empresas cuyo número de empleados es inferior a 10, en

dónde el turismo tiene la mayor representatividad (81,81%); sin embargo hay que tener en cuenta que las proporciones pueden variar, pues existe un componente de estacionalidad que hace que en ciertas temporadas del año algunas empresas que prestan servicios turísticos contraten más personas para trabajar y suplir los requerimientos de la demanda, en cambio en las empresas del sector de la construcción se requiere de una planta de empleados que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y cuando estas ejecutan proyectos la capacidad para generar empleos de estas aumenta significativamente en funcionarios que no son de planta.

Al analizar el alcance de mercado de las empresas de estos dos sectores, por la variedad y misma complejidad de los servicios que cada sector puede ofertar o la facilidad con la que se puedan ofertar los mismos, solo el sector turístico del departamento puede brindar servicios que puedan suplir la demanda de servicios en todos los niveles, desde el local hasta el internacional, predomina el mercado nacional con una participación de un 63,63% seguido con el mercado internacional (27,27%).

Por su parte el potencial del sector de la construcción en el departamento de Sucre se concentra en el ámbito local y regional, en donde la proporciones fueron de 33,33% y 44,44% respectivamente, sin embargo el alcance llega también a ser nacional (22,22%), para este clúster en particular hay que diferenciar los diversos eslabones que componen la cadena para así determinar el verdadero alcance en oferta que tiene el sector como tal; así, los datos evidencian que en su gran mayoría las empresas en general pueden ofertar en cada sector económico en los diversos niveles de alcance a excepción del internacional, destacando que son las empresas pertenecientes al segundo sector, es decir, dónde se encuentran las constructoras, las que tienen mayor capacidad de agencia en los ámbitos nacional, regional y local.

Del mismo modo, al analizar los demás sectores dentro del alcance de mercado, se aprecia que las empresas del tercer sector, es decir las dedicadas al sector inmobiliario también tienen alcance en los diferentes ámbitos pero en menor escala que las empresas constructoras, al igual que las que se encuentran en el primer sector.

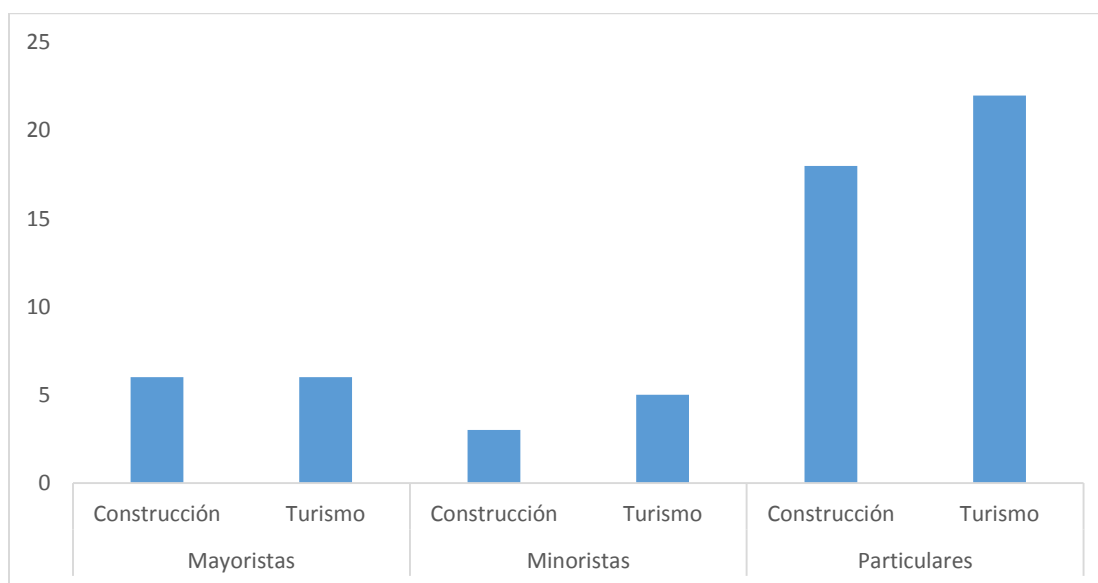


Figura 5. Principales clientes de las empresas encuestadas  
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los diferentes clientes, las empresas de los sectores construcción y turismo la mayoría de sus clientes son particulares, que representan el 66,67% del total de clientes en ambos casos.

En cuanto a minoristas y mayoristas, el sector del turismo tiene clientes en mayor proporción que el sector de la construcción, sin embargo, el número de clientes no es comparable en el entendido que los servicios y productos de las empresas de estos sectores son diferentes, así, el turismo tiene 15,15% y 18,18% de clientes minoristas y mayoristas respectivamente; por su parte, en el caso del sector de la construcción los minoristas representan el 11,11% y el 22,22% es de mayoristas.

Así mismo, las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de ambos sectores son particulares, sin embargo, en el caso de las pequeñas y medianas empresas en la construcción y el sector turismo son mayoristas, Adicionalmente, es importante destacar que en todos los ámbitos de alcance de oferta (nacional, regional, local) las empresas tienen clientes mayoristas, minoristas y particulares, en el caso del sector de la construcción a nivel regional y local se concentra el mayor número de clientes y en el caso del turismo son clientes del orden nacional, luego, con cierto grado de veracidad, sería posible sostener que las empresas en estos dos clústeres tiene la capacidad de asumir demandas de servicios en todos los niveles de desagregación, sin embargo habría que pensar en la calidad de los servicios que se prestan y la diversidad de los mismos, en especial si se considera la innovación como factor clave de crecimiento.

## 8.2. Establecimiento de las habilidades innovadoras de los directivos de empresas de los sectores Turismo y Construcción.

Inicialmente los datos obtenidos a través del instrumento denominado comportamientos innovadores de Dyer, Gregersen, & Christensen (2008) (ver anexo 1), fueron modificados mediante la técnica de *optimal scaling* obteniendo datos cuantitativos continuos a partir de la escala Likert del instrumento original. Los resultados de cada una de las dimensiones (observación, cuestionamiento, experimentación y gestión de redes) se muestran en la tabla 14, como media  $\pm$  error estándar.

Tabla 14. Valoración de resultados por Optimal Scaling

<b>Habilidades</b>	<b>Turismo</b>	<b>Construcción</b>
Cuestionamiento	-0,035 $\pm$ 0,9749	0,2614 $\pm$ 1,2462
Observación	0,0430 $\pm$ 0,9033	-0,052 $\pm$ 1,1393
Experimentación y Exploración	0,3207 $\pm$ 0,1927	0,3008 $\pm$ 0,2084
Gestión de Redes	0,2750 $\pm$ 0,5212	-0,025 $\pm$ 0,9749

Fuente: Elaboración propia.



Se hizo un proceso de comparación de medias entre las habilidades de innovación de los gerentes de los dos sectores. Para ello se realizó previamente una prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y de homogeneidad de varianzas de Levene, cuyos resultados se muestran en las tablas (15 y 16).

Tabla 15. Pruebas de normalidad

<b>Habilidades</b>	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Cuestionamiento	,505	60	,000	,450	60	,000
Observación	,381	60	,000	,550	60	,000
Experimentación y Exploración	,490	60	,000	,490	60	,000
Gestión de Redes	,359	60	,000	,618	60	,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Prueba de Levene de igualdad de varianzas

<b>Habilidades</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Cuestionamiento	4,382	,041
Observación	,862	,357
Experimentación y Exploración	,583	,448
Gestión de Redes	5,047	,028

Fuente: Elaboración propia.

Las pruebas de normalidad indican que el comportamiento de las variables de estudio no presenta una distribución normal. Razón por la cual se optó por utilizar pruebas no paramétricas en este caso la prueba de Mann-Whitney y W de Wilcoxon. (tabla 17 y figura 10)

Tabla 17. Prueba de Mann-Whitney para las Habilidades de Innovación

<b>Habilidades</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>W de Wilcoxon</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asintótica (bilateral)</b>
Cuestionamiento	400,500	961,500	-1,036	,300
Observación	437,500	998,500	-,145	,884
Experimentación y Exploración	427,500	805,500	-,386	,700
Gestión de Redes	385,000	763,000	-1,057	,290

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 17 no existen diferencias estadísticamente significativas ( $p > 0.05$ ) entre las habilidades innovadoras de los gerentes de los sectores de turismo y construcción. Incluso se muestra que no hay diferencia en ninguna de las 4 dimensiones analizadas; esto principalmente a la alta variabilidad que presenta el sistema como se muestra en la figura 10.

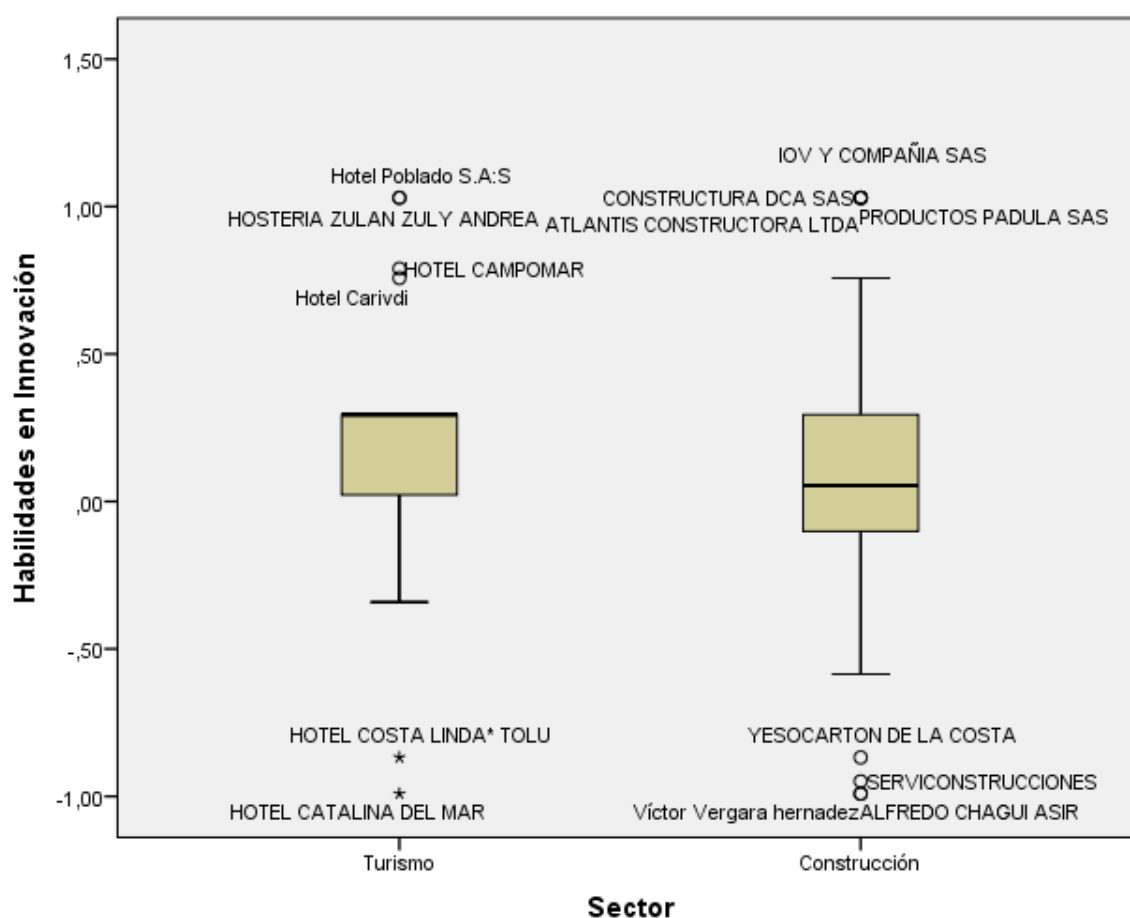


Figura 6. Box-plot de medias de las habilidades innovadoras por sector.  
Fuente: Elaboración propia.

Cómo se puede apreciar en la Figura (10), hubo 4 gerentes del sector turismo y 4 en el sector construcción por encima del primer cuartil en habilidades de innovación, estos datos *outliers* o atípicos conformados por las empresas (Hotel

Poblado SAS, Hostería Zuly, Hotel Carivdi, Hotel Campomar, IOV Compañía SAS, Constructora DCA SAS, Productos Padula SAS, Atlantis Constructora SAS) tienen habilidades superiores al resto de las encuestadas. Estos probablemente a que algunos de los gerentes encuestados de estas empresas son profesionales universitarios, especialistas y otros en el grado de magister ya que según Lemos & Scur (2015), la calidad de la gerencia tiene que ver en gran medida con la capacidad de apropiación del conocimiento por parte de los directivos de las empresas para su aplicación en la generación de innovación.

Igualmente se pueden apreciar 2 casos por debajo del último cuartil en turismo y en el sector construcción se presentaron 4 casos por debajo del último cuartil respecto al resto de los encuestados, datos atípicos que no se ajustan a la distribución normal de los datos. En este caso por su parte probablemente se debe también a su nivel educativo donde se puede encontrar uno que otro solamente en nivel de secundaria y los demás en niveles universitarios.

Como se observa en la Tabla (14) la dimensión que tuvo una mayor media en el sector turístico fue la exploración y experimentación seguida de la gestión de redes, la observación y finalmente el cuestionamiento; resultados similares a los resultados obtenidos por Neill, Metcalf, & York (2017) quienes encontraron que la dimensión con mayor media fue la de gestión de redes y la exploración, seguidos de la observación y el cuestionamiento respectivamente para empresarios relacionados con las industrias culturales. Lo anterior muestra una relación empírica entre las habilidades que poseen empresarios de sectores similares, debido posiblemente al ser comunes entre turismo y cultura, las necesidades de gestión redes y la experimentación y exploración debido la interacción constante con los clientes.

Por otra parte, al comparar los resultados obtenidos en el sector construcción difieren de los encontrados en los sectores relacionados turismo, se puede ver que las habilidades que mayor media tienen son las de exploración y experimentación y el cuestionamiento, probablemente esto se debe a la necesidad

de innovar en nuevos productos como ventaja competitiva, por su parte las habilidades con menor media como la gestión de redes debido probablemente a que el alcance de la industria es mayormente local y regional, y la habilidad de observación debido a que existe un mercado con demanda cubierta.

Por otra parte, los resultados de habilidades de innovación encontradas de los gerentes de las empresas turísticas y del sector construcción en Sucre son bajas en relación con empresarios ubicados en otros ecosistemas ubicados en otras regiones del mundo como se muestra en estudios como los Neill, Metcalf, & York (2017) (Scapolan, Montanari, Bonesso, Gerli, & Mizzau, 2017). Esto se refleja también en los bajos niveles de Innovación y Dinámica Empresarial donde Sucre ocupó en 2016 el puesto 22 en el ranking con una calificación de 0,86 de 10 puntos posibles (Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario, 2016), por ende la producción científica es baja, en los últimos 10 años solo 3 revistas científicas han sido indexadas en Publiindex, tan sólo se ha concedido una patente de invención, 3 modelos de utilidad y ningún diseño industrial (Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2016).

### **8.3. Determinación de las habilidades gerenciales de los directivos de empresas de los sectores Turismo y Construcción.**

El instrumento utilizado fue el de Competencias Directivas Más Valoradas de García, Cardona, & Chinchilla (2001) (ver anexo 2), los datos obtenidos fueron modificados mediante la técnica de *optimal scalling* obteniendo datos cuantitativos continuos a partir de la escala Likert del instrumento original. Teniendo en cuenta que este test mide las dimensiones de habilidades estratégicas, intratéticas y de eficacia personal, los resultados son presentados en la tabla 6 como media  $\pm$  error estándar.

Tabla 18. Valoración de resultados por Optimal Scaling

<b>Habilidades</b>	<b>Turismo</b>	<b>Construcción</b>
Estratégicas	0,1721±1,2349	0,0844±0,6827
Intratégicas	0,2530±0,4841	0,2063±0,5487
Eficacia Personal	0,2808±0,6193	0,0794±0,8986

Fuente: Elaboración propia

Se compararon las capacidades de innovación entre los gerentes de los dos sectores, por lo que se realizó una prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y de homogeneidad de varianzas de Levene, cuyos resultados se muestran en las tablas (19 y 20).

Tabla 19. Pruebas de normalidad

<b>Habilidades</b>	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Estratégicas	,352	60	,000	,403	60	,000
Intratégicas	,378	60	,000	,692	60	,000
Eficacia Personal	,334	60	,000	,441	60	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Prueba de Levene de igualdad de varianzas

<b>Habilidades</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Estratégicas	,026	,874
Intratégicas	,818	,370
Eficacia Personal	1,193	,279

Fuente: Elaboración propia

Las pruebas de normalidad indican que el comportamiento de las variables de estudio no presenta una distribución normal. Razón por la cual se optó por utilizar pruebas no paramétricas en este caso la prueba de Mann-Whitney y W de Wilcoxon. (tabla 21 y figura 11).

Tabla 21. Prueba de Mann-Whitney para las Habilidades Gerenciales

<b>Habilidades</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>W de Wilcoxon</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asintótica (bilateral)</b>
Estratégicas	358,000	736,000	-1,623	,105
Intratégicas	432,000	810,000	-,233	,816

Eficacia Personal	377,500	755,500	-1,221	,222
-------------------	---------	---------	--------	------

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 21 muestra que no existen diferencias estadísticamente significativas ( $p > 0.05$ ) entre las habilidades gerenciales de los gerentes del sector turismo y construcción. Además, se observa que no hay diferencia estadísticamente significativa entre ninguna de las 3 dimensiones analizadas; esto principalmente a la alta variabilidad que presenta el sistema tal y como se muestra en la figura 11.

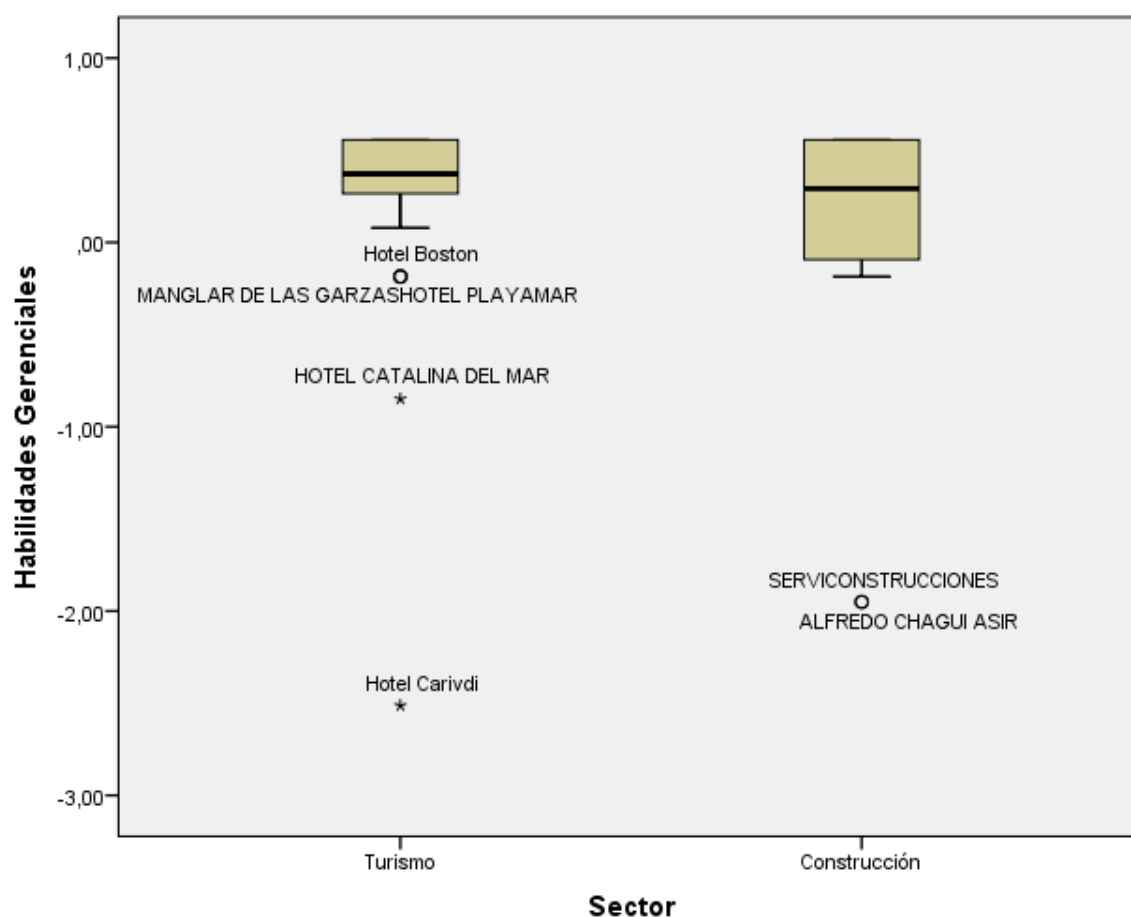


Figura 7. Box-plot de medias de las habilidades gerenciales por sector.  
Fuente: Elaboración propia.

En el *box-plot* de la figura (11) se puede apreciar que en el sector turismo que hubo 5 gerentes encuestados que se encuentran por debajo del último cuartil, en

el caso del sector de la construcción sólo se aprecian 2 resultados de gerentes encuestados que se encuentran muy por debajo del último cuartil, estos datos *outliers* o atípicos conformados por las empresas (Hotel Boston, Manglar de las Garzas, Hotel Playamar, Hotel Catalina del Mar, Hotel Carivdi, Serviconstrucciones y Alfredo Chagui Asir) no se ajustan a la distribución normal de los datos, lo que probablemente se deba a su bajas habilidades gerenciales medidas.

Se puede apreciar en los resultados de la tabla (6) que la dimensión con mayor media en sector de turismo fue la de habilidades estratégicas seguido de las habilidades intratélicas y de eficacia personal, resultados comparables con otro estudios como el de Patrón, Pérez, & González (2015) donde la más valorada fue la de habilidades intratélicas seguido de las habilidades eficacia personal y por último las estratégicas, donde se valoran más a los directivos con una comunicación efectiva, con habilidad de crear equipos de trabajo, liderazgo y dirigencia y delegación. En el estudio de Bosch, Lee, & Cardona (2013) se validó el mismo instrumento encontrando variaciones entre algunos países asiáticos como China, Pakistán, Filipinas y Tailandia, donde la mayor inclinación está sobre las habilidades estratégica e intratélicas, y en algunos países americanos y europeos como Brasil, Perú, México, EEUU, Irlanda, Alemania, Grecia, Polonia y Rusia, que a diferencia de los países asiáticos manifiestan mayor inclinación hacia la dimensión de eficacia personal. En Colombia se manifestó mayor inclinación hacia las habilidades intratélicas resaltando la comunicación como una de las habilidades mayores valoradas. Además, se discuten las implicaciones claves de la gestión, particularmente con respecto al desarrollo del liderazgo.

#### 8.4. Relación de las habilidades gerenciales y las habilidades innovadoras de los directivos de empresas de los sectores Turismo y Construcción priorizados en la ruta de competitividad del Departamento de Sucre.

Para relacionar las habilidades gerenciales e innovadoras se utilizó una matriz de correlación mediante método de Pearson.

A continuación, se presentan los resultados de la matriz de correlación para cada uno de los sectores y de manera general:

Tabla 22. Matrices de Correlación por sectores

Sector Turístico				Sector de la Construcción			
Habilidades	Estratégicas	Intratégicas	Eficacia Personal	Habilidades	Estratégicas	Intratégicas	Eficacia Personal
Cuestionamiento	-,426*	-,209	-,019	Cuestionamiento	,355	,413*	,266
Observación	,007	,167	,671**	Observación	,557**	,660**	,535**
Exper y Explor	,016	-,076	,472**	Exper y Explor	,396*	,575**	,594**
Redes	,331	,150	,316	Redes	,497**	,293	,453*

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en la Tabla 22 que en el sector turístico la variable estratégica presentó correlación con la habilidad de cuestionamiento, mientras que en el sector construcción la variable estratégica se correlacionó con las habilidades de observación, experimentación, exploración y con la gestión de redes, lo que se



relaciona con las habilidades como Visión de negocio, Gestión de recursos, Orientación al cliente, Red de relaciones efectivas y Negociación que son habilidades que conforman la variable estratégica estos resultados probablemente explican la necesidad del sector construcción de innovar en un mercado con oferta y demanda equivalentes, además de la necesidad de asociación de muchas de estas empresas para la inversión de grandes capitales.

Por su parte al examinar la variable intratéctica en el sector turístico se puede ver que no se manifestó correlación alguna con otras habilidades, mientras que en el sector de construcción se aprecia correlación de la variable de habilidades intratécticas con el cuestionamiento, la observación, la exploración y la experimentación, esto debido probablemente a que se relacionan con las habilidades de Comunicación, Dirección de personas, Delegación, Coaching, Trabajo en equipo y Liderazgo que conforman la variable intratéctica, relaciones que muestran autores como Bosch, Lee, & Cardona (2013).

Los resultados muestran una alta correlación entre la eficacia personal con la observación y la experimentación en ambos sectores, esto se debe la eficacia personal involucra una relación directa persona a persona que es esencial para la habilidad de observación en la cual se involucran acciones de análisis, Toma de decisiones, concentración, autocontrol, gestión del tiempo, gestión de la incertidumbre, credibilidad, autocrítica como muestran autores como Patrón, Pérez, & González (2015) y que conforman de la variable de eficacia personal.



## 9. CONCLUSIONES

Los sectores de turismo y construcción como apuestas del departamento de Sucre están considerados como polos potenciales de desarrollo competitivo regional, al considerar la existencia de masa crítica innovadora y competitiva y ver que no hay información sobre las capacidades de los gerentes sector, se buscó en esta investigación, inicialmente, identificar las habilidades gerenciales y de innovación en los dos sectores; posteriormente contrastar los resultados para encontrar la brecha de habilidades de ambos sectores. Teniendo en cuenta que las hipótesis de esta investigación buscaban 1) comprobar diferencias significativas en las habilidades de innovación entre ambos sectores, 2) comprobar diferencias significativas respecto a las habilidades gerenciales entre los dos sectores y 3) encontrar diferencias significativas entre las habilidades gerenciales y de innovación en ambos sectores, y basado en los resultados se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Hay diferencias marcadas en cuanto al tipo de empresa, activos anuales, número de empleados, alcance de mercado y principales clientes de las empresas estudiadas en los dos sectores, así como en el nivel educativo de los gerentes que las dirigen.

Las habilidades de innovación y gerenciales en los sectores de turismo y construcción del departamento de Sucre confirman los resultados en producción científica e índices de productividad a nivel nacional e internacional, reflejando los bajos niveles en áreas de innovación y crecimiento empresarial. No existió diferencias estadísticamente significativas entre las habilidades gerenciales y de innovación en dirigentes de los dos sectores evaluados

Las principales dimensiones de las habilidades para la innovación de los gerentes del sector turismo, que se deben trabajar son: la observación y el cuestionamiento, mientras que para el sector construcción la gestión de redes y la observación.

Las habilidades gerenciales de los dirigentes de ambos sectores son bajos en comparación a otros estudios realizados en el orden internacional. La principal dimensión que se deben trabajar para empresarios en el sector turismo es la habilidad estratégica, mientras que para el sector construcción la eficacia personal.

Hay indicios de relación entre las variables descriptivas de las empresas y de formación de los dirigentes con sus habilidades gerenciales y de innovación, sin embargo, se debe seguir ampliando la muestra para obtener resultados concluyentes.

Los resultados obtenidos en el estudio relacionados con las dimensiones que conforman las variables de las habilidades gerenciales y de innovación son coherentes con evidencias empíricas de estudios del orden internacional que han evaluado dirigentes de empresas de manufactura y de servicio.

Las correlaciones realizadas son mayormente significativas en el sector construcción que en el sector de turismo, mostrando parcialmente que las habilidades gerenciales y de innovación son significativamente mayores en el sector construcción que en el sector turístico. Lo que implica que hay resultados empíricos dependiendo la actividad económica a que se dedique la empresa que dirige el gerente.

Cabe destacar que al establecer las correlaciones entre variables se muestra mucha más homogeneidad entre las variables de las habilidades gerenciales que en las variables de las habilidades innovadoras, por ende, se presenta mucha más variabilidad en las habilidades de innovación que en las gerenciales.

Este trabajo aporta nuevo conocimiento debido a que la técnica *optimal scaling* no había sido utilizada en trabajos relacionados con habilidades de innovación y

gerenciales anteriormente. Es importante resaltar que la validación realizada de ambos instrumentos realiza una contribución importante al contexto colombiano en habilidades de innovación y gerenciales, por lo que se espera que este aporte sea base de otras investigaciones en este campo.

Se recomienda seguir investigando en el ámbito de habilidades gerenciales en sectores diferentes a los abordados en este estudio debido a la poca información existente en el contexto de Colombia, además de seguir indagando en el ámbito de las habilidades de innovación de lo cual existe muy pocos estudios en nuestro país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abbass, I. M. (2012). Management Skills - Tools for leadership Imperatives in Democracy. *European Scientific Journal*, 8(16), 114–129.
- Aburto-Pineda, H. I., & Bonales-Valencia, J. (2011). Habilidades directivas : Determinantes en el clima organizacional. *Investigación Y Ciencia*, 19(enero-abril51), 41–49. <https://doi.org/ISSN: 1665-4412>
- Adair, J. (2007). *Develop Your Leadership Skills. Director*. <https://doi.org/10.2307/3400842>
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Alles, M. A. (2008). *DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS: Evaluación de 360°* (2a ed.). Buenos Aires: GRANICA.
- Arad, S., Hanson, M. A., & Schneider, R. J. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 42–58.
- Audretsch, D., & Aldridge, T. (2008). Radical innovation: literature review and development of an indicator. *Report to the International Consortium on Entrepreneurship*.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING AND MIDDLE MANAGER SENSEMAKING. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549. <https://doi.org/10.2307/20159600>
- Barba Aragón, M. I. (2014). La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación. *Revista Europea de Direccion Y Economia de La Empresa*, 23(3), 127–136. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.03.001>
- Bateman, T. S., & Snell, S. (1999). *Management: Building competitive advantage*. Irwin/McGraw-Hill.
- Bosch, M. J., Lee, Y., & Cardona, P. (2013). Multicultural validation of a three-dimensional framework of managerial competencies: A comparative analysis of its application in Asian versus non-Asian countries. *Asian Business & Management*, 12(4), 433–453. <https://doi.org/10.1057/abm.2013.8>
- Burt, R. S., & Raider, H. J. (2002). Creating careers: women's paths to entrepreneurship. *Unpublished Manuscript, University of Chicago*.
- CAMACOL. (2007). Competitividad de la actividad constructora de edificaciones: diagnóstico y recomendaciones de política. In *Congreso Camacol* (p. 45). Retrieved from <http://www.congresocamacol.com/sites/default/files/memorias/archiArchivo20100427123608.pdf>

- Campbell, J. C., Hays, M. J., Core, M., Birch, M., Bosack, M., & Clark, R. E. (2011). Interpersonal and Leadership Skills : Using Virtual Humans to Teach New Officers Interpersonal and Leadership Skills : Using Virtual Humans to Teach New Officers, (11358), 1–11.
- Canalejo, M. (1995). Innovación organizativa en Alcatel Standard Eléctrica SA Madrid: V Congreso Nacional de ACEDE.
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS IESE*, 19–29.
- Cebreros, A. (1993). La Competitividad Agropecuaria en Condiciones de Apertura Comercial. *Comercio Exterior*, 43, 946–953. Retrieved from <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/251/6/RCE6.pdf>
- CEPAL. (2015). *Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia, 2015*. Bogotá D.C.
- Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas Desde La Percepción De Los Subordinados: Un Enfoque Relacional Para El Estudio Del Liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124–137. <https://doi.org/10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE1-FULLTEXT-6>
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría de la Administración. *Editores McGraw Hill. México, México. Año.*
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55–68.
- Cluster Development. (2014). *Priorización Y Activación De Los Drivers Derr De Sucre*. Sincelejo.
- Cobo, C. (2012). Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo. *Proyecto Avanz@: Competencias Para La Productividad de Las Mipymes Centroamericanas En La Economía Del Conocimiento Y La Innovación. Fundación Omar Dengo-IDRC-OIT/CINTERFOR.*
- Consejo Privado de Competitividad, & Universidad del Rosario. (2016). *Índice Departamental de Competitividad 2016*. Bogotá D.C.: Consejo Privado de Competitividad.
- Cooke, P. N., Heidenreich, M., & Braczyk, H.-J. (2004). *Regional Innovation Systems: The role of governance in a globalized world*. Psychology Press.
- Çubukcu, A., & Gümüş, B. (2015). Systematic Design of an Open Innovation Tool.

*Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 2859–2867.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.407>

- de Ansorena Cao, Á. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos* (Vol. 41). Grupo Planeta (GBS).
- Dechurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *Leadership Quarterly*, 21(6), 1069–1085. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.009>
- Drucker, P. (1993). La sociedad poscapitalista. Barcelona: Apóstrofe. Llega una nueva organización a la empresa. La Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto. Ed. revisada en Drucker, P.(1995). The post capitalist executive.(Ed.) Management in a Time of Great Change. New York: Penguin Press.[Links].
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2012). *El ADN del innovador: Claves para dominar las cinco habilidades que necesitan los innovadores*. Grupo Planeta (GBS).
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008). Entrepreneur Behaviors, Opportunity Recognition, And The Origins Of Innovative Ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, (2), 317–338. <https://doi.org/10.1002/sej.59>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de La CEPAL*, 59(59), 39–52. Retrieved from <http://www.meyer-stamer.de/1996/cepal.htm>
- Feliú, P., & Rodríguez, N. (1996). Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial. *Recuperado de* [Http://www. Psicoconsult.com/download/cdt\\_91. Pdf](Http://www.Psicoconsult.com/download/cdt_91.Pdf).
- García-Lombardía, P., Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (2001). *Las Competencias Directivas Mas Valoradas* (IESE Business School) (Vol. 1/04). Barcelona.
- Gómez Quinchía, J., Gómez Arias, C. C., Tinjacá Numpaque, B. del P., & Prada Daza, R. (2014). Relación existente entre la gestión de la innovación y la capacidad competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas. Retrieved from <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/handle/11182/607>
- Grossman, G. M., & Helpman, E. (1991). Quality Ladders in the Theory of Growth. *The Review of Economic Studies*, 58(1), 43–61. <https://doi.org/10.2307/2298044>
- Guerras Martín, L. A., Navas López, J. E., Rimbau Gilabert, E., Martín de Castro, G., Montero Navarro, A., & Sacristán Navarro, M. (2009). *Dirección estratégica*. (S. Eureka Media, Ed.) (1ra ed.). Barcelona: UOC, Universitat Oberta de Catalunya. Retrieved from <http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/P>



- Hax, A. C., & Majluf, A. H. N. (2004). *ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO*. Ediciones Granica S.A.
- Holcomb, T. R., Holmes Jr, R. M., & Connelly, B. L. (2009). Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30(5), 457–485. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Hounie, A., & Pittaluga, L. (1999). La CEPAL y las nuevas teorías del crecimiento. *Revista de La CEPAL*, 68(68), 7–33.
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of managers' skills relation with the one of Iran's central headquarters human resources empowerment. *Life Science Journal*, 10(SUPPL.2), 95–104.
- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *People and Strategy*, 29(3), 9.
- Janssen, W., Bouwman, H., van Buuren, R., & Haaker, T. (2014). An organizational competence model for innovation intermediaries, 17(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2012-0087>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy. Management* (1st ed.). London: Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.1080/03615260802418914>
- Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (2005). The role of the manager: What's really important in different management jobs. *Academy of Management Executive*, 19(4), 122–129. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.19417914>
- Learned, A., Christensen, C., Andrews, R. S., & Guth, D. (1965). *Business Policy: Text and Cases (Homewood, Illinois: Irwin)*.
- Lemos, R., & Scur, D. (2015). *A snapshot of mid-sized firms in Africa , Asia and Latin America*. London. Retrieved from [https://worldmanagementsurvey.org/wp-content/images/2010/08/leмос\\_scur\\_snapshot\\_dec20151.pdf](https://worldmanagementsurvey.org/wp-content/images/2010/08/leмос_scur_snapshot_dec20151.pdf)
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press. Boston: Harvard Business School Press. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1496178](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496178)
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Liu, L., & McMurray, A. J. (2004). Frontline leaders. *Journal of European Industrial*

- Training*, 28(2/3/4), 339–352. <https://doi.org/10.1108/03090590410527708>
- Llisterri, J. J. J. J., & Pietrobelli, C. (2011). *Los Sistemas Regionales de Innovación en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. Retrieved from <http://dide.minedu.gob.pe/xmlui/handle/123456789/1485>
- López Forero, L. A. (2013). Habilidades gerenciales necesarias para asumir cargos de dirección dentro de una empresa.
- Lundvall, B.-Å. (2007). National innovation systems—analytical concept and development tool. *Industry and Innovation*, 14(1), 95–119.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–6.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. McGraw-Hill,.
- Marín, M. E., & López, V. G. (2011). La competitividad: una perspectiva multidisciplinaria. *Redes de Innovación, Energías Renovables Y Competitividad*, 15–35.
- Marsden, P. V. (1983). Restricted Access In Networks And Models Of Power. *The American Journal of Sociology*, 88(4), 686–717.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
- McGeehan, J. M. (1968). Competitiveness: A Survey of Recent Literature. *The Economic Journal*, 78(310), 243. <https://doi.org/10.2307/2229462>
- Mclean, L. D. (2005). Advances in Developing Human Resources Influence on Creativity and Innovation: A Review of the. <https://doi.org/10.1177/1523422305274528>
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (1a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC>
- Montoya R., A., Montoya R., I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28(1), 107–117. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180315651012>
- Mosley, D. C. M., Pietri, L. C., & Paul, H. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México, MX: Thomson Learning.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative

- people: Orchestrating expertise and relationships, 13(6), 705–750.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Nahavandi, A. (2006). *Leadership in Public and Non-profit Organizations: The Art and Science of Leadership* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Navarro Arancegui, M., & Others. (2009). Los sistemas regionales de innovación. Una revisión crítica. *Ekonomiaz*, 70(1), 25–59.
- Neill, S., Metcalf, L. E., & York, J. L. (2017). Distinguishing entrepreneurial approaches to opportunity perception. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(2), 296–316. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2016-0162>
- Núñez Martín, A. (2012). El nuevo directivo público. *Claves de Liderazgo Para La Gestión Publica*. EUNSA, Madrid.
- Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. (2016). *Indicadores de ciencia y tecnología, Colombia 2016*. Bogotá D.C.
- OCDE, T. T. P. (1992). *Technology and the economy: the key relationships* (Vol. 42). París: Organization for Economic.
- Oecd. (2007). *Manual de Oslo. Analysis* (Vol. 30).  
<https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Orlikowski, W. J., & Baroudi, J. J. (1991). Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. *Information Systems Research*, 2(1), 1–28.
- Patrón Cortés, R. M., Pérez Canul, C. A., & González García, E. (2015). Competencias directivas más valoradas por el sector turístico al elegir a sus gerentes de hoteles en el sureste de México. *Revista Iberoamericana de Producción Académica Y Gestión Educativa*, (2), 1–15.
- Pedersen, C. R., & Dalum, B. (2004). Incremental versus radical change—the case of the digital north Denmark program. In *International Schumpeter Society Conference*.
- Peiró, J. M. (1999). Análisis anticipatorio de necesidades de formación/desarrollo de competencias. *Pro-Active: Implementación de Una Metodología de Formación Para Anticipar Necesidades de Competencias Y de Formación En Los Recursos Humanos*.
- Perdomo, G., Arias, J. E., & Lozada, N. (2015). SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN , DESARROLLO E INNOVACIÓN (I+D+i) EN UNA EMPRESA DESARROLLADORA DE SOFTWARE. *Dimensión Empresarial*,

13(2), 233–253. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i2.538>

Pereda Pérez, J. F. (2016). *ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS. ESTUDIO APLICADO AL SECTOR PÚBLICO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA*. Universidad de Córdoba.

Pérez Fuentes, D., Mercado Mejía, M., & Guerrero Ruíz, C. (2013). *Sector Construcción: perfiles ocupacionales y demanda de bienes y servicios en Cartagena de Indias*. Cartagena. Retrieved from <http://www.redormet.org/documento/sector-construccion-perfiles-ocupacionales-y-demanda-de-bienes-y-servicios-en-cartagena-de-indias/>

Plsek, P. E. (1997). *Creativity, innovation, and quality*. Asq Press.

PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®)*. Project Management Institute, Inc. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.

Quintero Ramirez, S., Ruíz Castañeda, W. L., & Robledo Velásquez, J. (2015). El des-aprendizaje en un sistema de innovación: una perspectiva desde la interacción entre agentes. In *ALTEC: XVI Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión de Tecnología* (pp. 1–18). Porto Alegre. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/295861740%0A>

Rahmeyer, F. (2013). Schumpeter, Marshall, and Neo-Schumpeterian Evolutionary Economics A Critical Stocktaking. *JAHRBUCHER FÜR NATIONALÖKONOMIE UND STATISTIK*, 233(1), 39–64. <https://doi.org/10.1515/jbnst-2013-0105>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (DLE) - Edición del Tricentenario: Competitividad*. Retrieved February 11, 2017, from <http://dle.rae.es/?id=A0rd5WL>

Recogida, P. L. A., & Innovaci, D. E. D. S. (n.d.). *Manual de Oslo*.

Reh, F. J. (2016). The Management Skills Understanding the Management Skills Pyramid.

Renard, L., & Saint Amant, G. (2003). Capacit{é}, capacit{é} organisationnelle et capacit{é} dynamique: une proposition de d{é}finitions. *Les Cahiers Du Management Technologique*, 13(1), 43–56.

Renza, J. H., Millán Cruz, N., & Ramírez, D. F. (2012). *Estudio de Perfiles Ocupacionales para el sector de la Construcción en Ibagué*. Ibagué.

Renzulli, L. a., Aldrich, H., & Moody, J. (2000). Family Matters: Gender, Networks, and Entrepreneurial Outcomes. *Social Forces*, 79(2), 523–546. <https://doi.org/10.1093/sf/79.2.523>

Ricardo, D. (1817). On foreign trade. *Principles of Political Economy and Taxation*.

- Robledo, J., Gómez, F., & Restrepo, J. (2009). Relación entre capacidades de innovación tecnológica y el desempeño empresarial y sectorial. *Encuestas, Datos Y Descubrimiento de Conocimiento Sobre La Innovación En Colombia, Bogotá*: Javergraf.
- Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25(6), 541–562. <https://doi.org/10.1002/smj.398>
- Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), S71–S102. <https://doi.org/10.1086/261725>
- Scapolan, A., Montanari, F., Bonesso, S., Gerli, F., & Mizzau, L. (2017). Behavioral competencies and organizational performance in Italian performing arts: an exploratory study. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(2), ARLA-09-2015-0264. <https://doi.org/10.1108/ARLA-09-2015-0264>
- Schneider, B., Schneider, B., & Brief, A. P. (2016). Sustainable Organizational Change, 2616(MARCH 1996), 0–17. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90010-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90010-8)
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction publishers.
- Sen, T. K., & Ghandforoush, P. (2011). Radical and incremental innovation preferences in information technology: an empirical study in an emerging economy. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(4), 33–44.
- Shrivastava, P., & Souder, W. E. (1987). The strategic management of technological innovations: A review and a model. *Journal of Management Studies*, 24(1), 25–41.
- Smith, A. (1776). La riqueza de las naciones.
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25(9), 1059–1070. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Modelos para un Desempeño Superior*.
- Stuart, T. E., & Ding, W. W. (2006). When Do Scientists Become Entrepreneurs? The Social Structural Antecedents of Commercial Activity in the Academic Life Sciences. *American Journal of Sociology*, 112(1), 97–144. <https://doi.org/10.1086/502691>
- Stuart, T. E., & Sorenson, O. (2007). STRATEGIC NETWORKS AND ENTREPRENEURIAL VENTURES TOBY. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 211–227. <https://doi.org/10.1002/sej.18>
- Suárez, O. M. (2004). Schumpeter, Innovación Y Determinismo Tecnológico.

*Scientia Et Technica*, 2(25), 209–213. Retrieved from <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7255%0Ahttp://files/622/Suárez-2004-SCHUMPETER,INNOVACIÓN%0AY%0ADETERMINISMO%0ATECNOLÓGICO.pdf%0Ahttp://files/623/7255.html>

Subdirección de Desarrollo. (2015). *ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A EMPLEADORES DEL SECTOR TURISMO Y ACTIVIDADES CARACTERÍSTICAS DEL TURISMO ACT.* Santiago de Chile. Retrieved from <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2015/09/Informe-Capital-Humano-del-sector-empleadores-FINAL.pdf>

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia Y Sociedad*, 31(2), 178–198.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2016). *Crafting and Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage. Concepts and Cases* (20th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Trippl, M., & Tödtling, F. (2007). Developing Biotechnology Clusters in Non-high Technology Regions—The Case of Austria. *Industry and Innovation*, 14(1), 47–67.

Veiga, L. (2001). Innovación y competitividad. *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 72–87.

Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* (G. Domínguez Chávez, Ed.) (8va ed.). México: Pearson Education, Inc.

Woodruffe, C. (1993). What Is Meant by a Competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29–36. <https://doi.org/10.1108/eb053651>

Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tang, E. P. Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33(8), 1123–1140. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.05.004>

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). Taxonomy of Leadership Behavior : Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Behavior*, 9(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>

Zollo, G., De Crescenzo, E., & Ponsiglione, C. (2011). A gap analysis of regional innovation systems (RIS) with medium-low innovative capabilities: The case of campania region (Italy). In *ESU European University Network on Entrepreneurship Conference, University of Seville, Spain* (pp. 1–19).



## ANEXOS

### Anexo 1. Test De Capacidades Innovadoras

Encuesta individual desarrollada por (J. Dyer et al., 2012).

Ítems de encuestas individuales para la escala de comportamiento innovador							
Este cuestionario busca medir la frecuencia con que las personas se involucran en las actividades de cuestionar, observar, experimentar y buscar ideas a través de redes de contactos. Las opciones de respuesta van desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 7 (completamente de acuerdo). Marque con (X) la opción a escoger.							
Cuestionamiento	1	2	3	4	5	6	7
1. Siempre estoy haciendo preguntas.							
2. Estoy constantemente haciendo preguntas para llegar a la raíz del problema.							
3. Otros se sienten frustrados por la frecuencia de mis preguntas.							
4. A menudo me hacen preguntas que desafían el statu quo.							
5. Regularmente hago preguntas que desafían las suposiciones fundamentales de los demás.							
6. Estoy constantemente haciendo preguntas para entender por qué los productos y proyectos desempeño inferior.							
Observación	1	2	3	4	5	6	7
7. Nuevas ideas de negocio a menudo vienen a mí cuando la observación directa de la forma en que las personas interactúan con los productos y servicios.							
8. Tengo un flujo continuo de nuevas ideas de negocio que viene a través de la observación del mundo.							
9. Observo regular el uso de los clientes de los productos y servicios de nuestra empresa para obtener nuevas ideas.							
10. Al prestar atención a las experiencias cotidianas, a menudo obtener nuevas ideas de negocio.							
Experimentación y exploración							
11. Me encanta experimentar para entender cómo funcionan las cosas y para crear nuevas formas de hacer las cosas.							
12. con frecuencia yo experimento para crear nuevas formas de hacer las cosas.							
13. Soy aventurero, siempre en busca de nuevas experiencias.							
14. Busco activamente nuevas ideas a través de la experimentación.							
15. Tengo una historia de desmontar cosas.							
Gestión de redes							



16. Tengo una red de individuos que confío para traer una nueva perspectiva y define nuevas ideas.							
17. Asisto a muchas y diversas conferencias profesionales y / o académicos fuera de mi sector / profesión.							
18. Se inició las reuniones con personas fuera de mi industria para generar ideas para un nuevo producto, servicio o base de clientes.							
19. Tengo una gran red de contactos con los que interactúan a menudo para obtener ideas para nuevos productos, servicios y clientes.							

## Anexo 2. Test De Habilidades Gerenciales

Encuesta desarrollada por (García-Lombardía et al., 2001)

LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MAS VALORADAS

### Cuestionario de competencias directivas

Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Evalúe de 1 (mínimo) a 5 (máximo) las competencias directivas que posee usted como gerente.

	Competencia		Descripción	Evaluación
Estratégicas	Visión de negocio		1. Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.	1 2 3 4 5
	Orientación interfuncional		2. Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.	1 2 3 4 5
	Gestión de recursos		3. Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.	1 2 3 4 5
	Orientación al cliente		4. Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.	1 2 3 4 5
	Red de relaciones efectivas		5. Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.	1 2 3 4 5
	Negociación		6. Consigue llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes.	1 2 3 4 5
Intratégicas	Comunicación		7. Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.	1 2 3 4 5
	Dirección de personas		8. Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento.	1 2 3 4 5
	Delegación		9. Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.	1 2 3 4 5
	Coaching		10. Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.	1 2 3 4 5
	Trabajo en equipo		11. Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.	1 2 3 4 5
	Liderazgo		12. Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone.	1 2 3 4 5
Eficacia Personal	Resolución de problemas	Intuición	13. Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación.	1 2 3 4 5
		Capacidad de análisis	14. Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.	1 2 3 4 5
		Toma de decisiones	15. Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.	1 2 3 4 5
	Proactividad	Iniciativa	16. Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad y autonomía personal.	1 2 3 4 5
		Creatividad	17. Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.	1 2 3 4 5
		Optimismo	18. Ve las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable.	1 2 3 4 5
	Autogobierno	Concentración	19. Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.	1 2 3 4 5

	Autocontrol	20. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	1 2 3 4 5
		21. Hace lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	1 2 3 4 5
	Gestión personal	22. Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.	1 2 3 4 5
		23. Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	1 2 3 4 5
		24. Afronta con valentía la toma de decisiones en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo.	1 2 3 4 5
	Integridad	25. Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.	1 2 3 4 5
		26. Da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas.	1 2 3 4 5
		27. Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación.	1 2 3 4 5
	Desarrollo personal	28. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.	1 2 3 4 5
		29. Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.	1 2 3 4 5
		30. Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.	1 2 3 4 5